

CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PRODUCCIÓN DE
AGUACATE EN UNO DE LOS MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS DEL
DEPARTAMENTO DE RISARALDA
(BELÉN DE UMBRÍA)

NATALIA BERMUDEZ GIRALDO
LAURA JULIANA VALENCIA
ALDONZA OSORIO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PROYECTO DE GRADO
BELÉN DE UMBRÍA
2015

CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PRODUCCIÓN DE
AGUACATE EN UNO DE LOS MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS DEL
DEPARTAMENTO DE RISARALDA (BELÉN DE UMBRÍA)

NATALIA BERMÚDEZ GIRALDO
LAURA JULIANA VALENCIA
ALDONZA OSORIO

PROYECTO DE GRADO

ASESOR
CARLOS ANDRÉS BOTERO GIRON

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PROYECTO DE GRADO
BELÉN DE UMBRÍA
2015

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, Abril de 2015.

DEDICATORIA...

*Agradecemos a nuestros padres, familia,
Profesores y todas aquellas personas que,
De una u otra manera, contribuyeron a
La realización de este logro. Sin ustedes
Nada de esto sería posible...*

¡Muchas gracias!

Contenido

1 - TITULO DEL PROYECTO	6
2 - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.1 - DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.2 - FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.3 - SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	10
3 – JUSTIFICACIÓN.....	10
4 - OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	14
4.1 - OBJETIVO GENERAL	14
4.2 - OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
5 - MARCO TEÓRICO.....	15
5.1 - LA COMPETITIVIDAD.....	15
5.1.1- PLANTEAMIENTOS DE COMPETITIVIDAD	16
5.1.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:	16
5.1.1.2 EL PODER DE PROVEEDORES Y COMPRADORES:.....	17
5.1.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS:	17
5.1.1.4 LUCHA POR UNA POSICION EN EL MERCADO:.....	17
5.2- CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA.....	18
5.2.1 TEORÍA SOCIOECONÓMICA – GLOBALIZACIÓN.....	19
5.3-PROCESO ADMINISTRATIVO.....	21
5.3.1 PLANEACIÓN:.....	21
5.3.1.1 PROPOSITO, MISIÓN U OBJETIVOS:.....	21
5.3.1.2 EVALUACION DE LAS AMENAZAS Y LAS OPORTUNIDADES:.....	22
5.3.1.3 EVALUACION DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS:.....	22
5.3.1.4 CREAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS:	22
5.3.1.5 ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS RESULTADOS:	23
5.3.1.6 PLANEACION CONTINUÁ:	23
5.3.2 ORGANIZACIÓN:.....	23
5.3.3 EJECUCIÓN:	25
3.3.4 CONTROL:	26

3.3.4.1 CONTROL PRELIMINAR:	26
3.3.4.2 CONTROL CONCURRENTE:	27
3.3.4.3 CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN:	27
5.3.1- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	27
5.3.2- ORGANIGRAMA	28
5.3.3- TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	29
5.3.4 TEORIA CIENTIFICA DE LA ADMINISTRACION	33
5.4 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	34
5.5 MANUAL DE FUNCIONES	37
5.6- LA PRODUCCIÓN	38
5.7- MATRIZ DOFA	39
6.- MARCO CONCEPTUAL	42
6.1 - DIAGNOSTICO:	42
6.2- EL AGUACATE:	43
6.3 - ASOCIACIÓN:	44
6.4 - CARACTERIZACION:	44
6.5- ADMINISTRACION:	44
7- ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	45
8 - DISEÑO METODOLOGICO	46
9- PRESUPUESTO	47
10. RECURSOS	47
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	48
12. LA COMPETITIVIDAD:	49
12.1 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD:	50
13. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	52
13.1. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AGUACATE.	52
13.2. ANÁLISIS DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA.	54
14. ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DE LOS PRODUCTORES DE AGUACATE EN EL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA.	55

14.1 TABULACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PRODUCTORES DE AGUACATE	57
Gráfico 1	57
Gráfico 2	58
Gráfico 3	59
Gráfico 4	60
Gráfico 5	61
Gráfico 6	62
Gráfico 7	63
Gráfico 8	64
Gráfico 9	65
Gráfico 10	66
Gráfico 11	67
Gráfico 12	68
Gráfico 13	69
Gráfico 14	70
Gráfico 15	71
Gráfico 16	72
Gráfico 18	74
Gráfico 19	75
15. MATRIZ DOFA.....	76
15.1 ESTRATEGIAS FO-DO-FA-DA	78
15.2 PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE.....	80
15.3 PLAN OPERATIVO Y ACTIVIDADES A REALIZAR.....	84
16. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE PROPUESTO.....	88
16.1 MISIÓN PROPUESTA.....	88
16.2 VISIÓN PROPUESTA	88
16.3 VALORES PROPUESTOS.....	89
17. MANUAL DE PERFILES Y CARGOS PROPUESTO DE LA JUNTA DIRECTIVA.....	89

18. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	91
19. CONCLUSIONES GENERALES	92
20. RECOMENDACIONES GENERALES	94
BIBLIOGRAFIA.....	95
ANEXO 1	99

ILUSTRACIONES

Ilustración 1Fuente: Porter 5 fuerzas y Diamante de la Competitividad.....	18
Ilustración 2 Matriz DOFA. Fuente: proceso de dirección estratégica	40
Ilustración 3 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD. Fuente: propia.....	50
Ilustración 4 ORGANIGRAMA PROPUESTO. Fuente: Propia.....	92

1 - TITULO DEL PROYECTO

CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN UNO DE LOS MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA (BELÉN DE UMBRÍA)

2 - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 - DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La caficultura en Colombia ha cumplido un papel fundamental en la economía nacional, ha generado la cuarta parte de los ingresos externos del país y ejerce gran influencia en las actividades económicas, beneficiando en forma directa a más de 300.000 familias y generando aproximadamente un millón de empleos,¹ sin embargo el trabajo del campo no es bien remunerado para el desgaste que requiere y la importancia que este implica, puesto que un empleado agricultor se gana alrededor de \$550.000 mensuales, una cifra poco significativa comparada con los requerimientos de la sociedad actual y por la cual muchas personas han optado por hacer a un lado las labores del campo, llegando al punto de preferir estar desempleados a trabajar en éste, lo que contribuye a que el índice de personas sin educación, con una alimentación de mala calidad, con problemas de delincuencia, drogadicción, entre otros, sea cada vez más alto.

Cerca de 50 años atrás Colombia era el segundo productor de café de todas las clases a nivel mundial, sus exportaciones eran altas, por lo tanto su precio también. A raíz de la implementación de este cultivo en otros países y la gran acogida que estos tuvieron en el mercado internacional, caracterizándose por sus bajos precios, llevo a que los países con mayor producción de café sufrieran una decaída en sus exportaciones.

¹La industria de café en Colombia. Jorge Cárdenas Gutiérrez [en línea] < www.federaciondecafeteros.org Jorge cárdenas G> [citado el 14 de marzo de 1014].

Los costos de producción de café en Colombia son altos comparado con los otros 28 países cultivadores, ocupando Colombia el puesto 18, los valores de la mano de obra son superiores a los de Vietnam y Brasil, producir una arroba de café en Colombia cuesta alrededor de \$65.000 de los cuales \$39.000 se invierten en mano de obra ² generando esto una baja constante en la economía del sector cafetero colombiano, obligando a los agricultores a buscar diferentes alternativas para darle aprovechamiento a sus tierras y así sobrellevar la crisis.

Las familias campesinas del municipio de Belén de Umbría han encontrado diferentes alternativas para tener una mejor calidad de vida, visualizando los múltiples alcances de esta región gracias a sus características, empezando por implementar el cultivo de plátano, aunque es un apoyo significativo no supe en totalidad la necesidad de los agricultores por su alta oferta en el mercado, tanto nacional como internacional. Considerando que los cultivos de plátano y café no son lo suficientemente rentables se ve en una debilidad la oportunidad de generar mejores ingresos implementando el cultivo de aguacate, aprovechando que el clima y el suelo son aptos para este cultivo.

El país cuenta con aproximadamente 22.000 hectáreas de aguacate en producción, en 65 municipios de 9 departamentos; De las cuales 2.086 son georreferenciadas en el departamento de Risaralda ³

Cada hectárea produce en promedio 10 toneladas de la fruta. *“Según explicó Rodrigo Garavito, la idea de exportar el producto llegó luego de una visita a Chile, en la que los productores colombianos se dieron cuenta que dicho país lleva la gran mayoría de su producción a Europa. La rentabilidad del negocio sería mucho mayor, pues en promedio pagarían unos \$8`000.000 por tonelada, lo que dejaría márgenes de ganancias realmente importantes para los empresarios”.*⁴

“Es la cuarta fruta tropical más importante en el mundo en términos de volumen de producción y mercado. La oferta mundial es de 4 millones de toneladas de aguacate, pero el mundo requiere de 8 millones de toneladas. Lo que quiere decir que se presenta entonces un déficit de 4.000.000 de toneladas.”

² El colombiano. Producción de café en Colombia es la más cara entre 29 países. [en línea] <http://www.elcolombiano.com/produccion_de_cafe_en_colombia_es_la_mas_cara_entre_29_paises-MCEC_259764> [citado el 18 de enero de 2014].

³ Plan de negocio de aguacate. Programa de transformación productiva. [en línea] <Corpoaguacate.com> [citado el 22 de enero de 2014].

⁴ El universal. En Colombia el aguacate se vende hasta por internet. [en línea] <www.eluniversal.com.co> [citado el 29 de marzo de 2014].

Anteriormente no existían cultivos suficientes de aguacate para tener en consideración la demanda del mercado internacional, algo que actualmente se está logrando por el gran potencial con el que se cuenta tanto en suelos como en técnicas de cultivo, también gracias a la globalización que nos permite ser cada vez más competitivos, llegando al punto de comercializar vía online.

En la región Risaraldense la variedad de aguacate Hass es una de las más comunes especialmente porque puede mantenerse en el árbol una vez madura durante varios meses sin mayor deterioro aparente, lo cual permite extender enormemente el período de cosecha, pero para tener una buena comercialización es necesaria la tecnificación del cultivo⁵ siendo esta una de las razones por las cuales 23 productores de Aguacate del municipio de Belén de Umbría decidieron asociarse para acceder a los programas y/o proyectos estatales y no gubernamentales, encaminados al establecimiento o fortalecimiento de las actividades agropecuarias y a la transferencia de tecnología, se iniciaron procesos de capacitación y de asistencia técnica grupal formándose también procesos de producción y de comercialización grupales, logrando llegar a plazas mayoristas gracias al aumento de la producción. Esta asociación requiere de un adecuado direccionamiento y planeación estratégica para un crecimiento continuo y una organización lógica que permita tener un enfoque hacia un rumbo claro.

El aguacate tiene diversas formas de transformación que pueden dar valor agregado a este producto: Aceite de aguacate: productos para el cabello, aceite tipo gourmet, guacamole, pulpa, salsas, entre otros, en dicho municipio no se le da ningún valor agregado a este producto, se vende en bruto a propietarios de mini mercados, supermercados, verdulerías del mismo municipio, grandes superficies y plazas mayoristas de Colombia. La comercialización de este producto en este municipio se encuentra monopolizada, lo que genera poca rentabilidad para los productores, puesto que los que se ven beneficiados son los intermediarios, quienes compran el producto a muy bajos precios para revenderlo en las diferentes plazas a precios más altos, es por esta razón que se produce un estancamiento en el crecimiento de la rentabilidad de este cultivo.

El valor agregado en un producto hace que las ganancias, el reconocimiento, los clientes, las organizaciones y las oportunidades de mejora estén en constante crecimiento. El tema de comercializar el producto sin hacerle alguna transformación conlleva también a cultivar muy artesanalmente, a pesar de que se

⁵ Sistema productivo de aguacate. [en línea] <<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2460/1/1078747529.pdf>>[citado el 10 de septiembre de 2014].

implementan algunas técnicas para mejorar la producción, el sabor y la apariencia de la fruta para obtener mejores precios en el mercado, estos no son suficientes para cumplir con la variable de innovación, el cultivo de aguacate requiere de una inversión alta en cuanto a la implementación de técnicas especializadas, de herramientas y equipos apropiados para la realización de las diferentes prácticas agrícolas, también requiere insumos de alta calidad y el conocimiento sobre todo lo relacionado con dicho cultivo.

Teniendo en cuenta que la razón de más peso para la implementación de este cultivo en esta región es la crisis del café, cabe resaltar que el conocimiento y la experiencia sobre el cultivo de aguacate por los agricultores no es mucho. Para esta actividad es importante considerar el nivel educativo de los agricultores, ya que este juega un papel muy importante en el crecimiento agrícola puesto que la educación es fundamental para el desarrollo del ser humano, con la educación se crea una visión más amplia de las verdaderas necesidades para el fortalecimiento de las organizaciones, se trazan objetivos más claros y se identifican las estrategias para la realización de cada una de las actividades a realizar, la educación es indispensable para estar de manera activa en un mundo globalizado, abierto al cambio y a la actualización de los métodos de trabajo.

2.2 - FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características socioeconómicas de la producción de aguacate en el municipio de Belén de Umbría?

2.3 - SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las características de producción de los productores de aguacate en Belén de Umbría?
- ¿Cómo es la estructura administrativa de la asociación de productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría?
- ¿Cuál es el nivel socioeconómico actual de los productores de aguacate en el municipio de Belén de Umbría?
- ¿Cuál es la propuesta de mejoramiento para la producción de aguacate en el municipio de Belén de Umbría?

3 – JUSTIFICACIÓN

Se dice que *“El cultivo de aguacate en Colombia, generalmente se encuentra en manos de pequeños productores con bajo nivel de educación y sin aplicación de buenas técnicas ni tecnologías en sus cultivos, también que la comunidad productiva en su mayoría carece de servicios básicos como: acueducto, alcantarillado y Vías de acceso, adicionalmente que este cultivo se comporta muy bien en alturas de más de 500 metros sobre el nivel del mar”*,⁶ no obstante la información que se ha recolectado dice lo contrario, se ha podido evidenciar que dicho cultivo requiere de una alta inversión, por lo tanto una persona de bajos recursos no puede sostener un cultivo de este tipo⁷.

Muchos agricultores del Departamento de Risaralda han tenido en gran parte de sus predios cultivos de café y plátano, pero en los últimos años debido a la crisis

⁶El cultivo de aguacate en Colombia.[en línea] < www.corpoica.org.co > [citado el 25 de marzo de 2014]

⁷ Fuente: funcionario UMATA [alcaldía municipal de Belén de Umbría]

que se ha venido presentando en el sector agropecuario del país ha obligado a reemplazar dichos cultivos por cultivos de aguacate, lulo, mora pitahaya, entre otros para ayudar a sobre llevar la crisis, entre los años 1991 y 2013 ha disminuido notablemente en el eje cafetero el área sembrada en café. (En caldas 10,4 %, en Quindío 15,76% y en Risaralda 14,78%)⁸

Una de las mayores oportunidades de ingresos se ha visto reflejada en los cultivos de aguacate ya que cultivándolo han tenido la posibilidad de solventar sus fincas, gracias a esto se ha potencializado el Departamento en cuanto a cultivo de aguacate.

Un punto importante es que la presente caracterización se ha de articular con los planes de desarrollo nacional, departamental, municipal e institucional.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País. Paz, Equidad, Educación.” incluye en su capítulo 5 (transformación del campo) Objetivo 4: Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo:

Desarrollar un nuevo modelo de asistencia técnica integral y consolidar el sistema nacional de innovación agropecuaria y agroindustrial.

Avanzar en la modernización de la infraestructura de adecuación de tierras bajo el concepto del uso eficiente del suelo y del agua.

Implementar un plan maestro de rehabilitación de las vías terciarias del país.

Reformar el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario e implementar instrumentos para el manejo de los riesgos de mercado y climático.

Establecer un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos agropecuario.

Desarrollar un plan de aprovechamiento comercial para el acceso real de los productos agropecuarios a los mercados.⁹

⁸ El tiempo. Colombia puede sembrar cinco veces más el área que cultiva. [en línea]< .eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13163778>[citado el 20 de enero de 2015]

⁹ Plan nacional de desarrollo 2014-2018 Todos por un Nuevo País. Paz, Equidad, Educación. Versión preliminar. [en línea]< //colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>[citado el 20 de noviembre de 2015]

En el Plan Departamental de Desarrollo para el periodo 2012 – 2015: “RISARALDA: UNIDA, INCLUYENTE Y CON RESULTADOS” En el programa 22: REACTIVACIÓN DEL CAMPO CON RESULTADOS, se estipula que una eficiente planificación del sector y de la inversión en cadenas productivas, que incluya infraestructura para la producción, esquemas de financiamiento, el fortalecimiento de la asociatividad, la investigación, ciencia, tecnología e innovación, el desarrollo empresarial, el desarrollo de mercados y la asistencia técnica y transferencia de tecnología, se convertirán en actividades rentables, en los que el sector agroalimentario se vuelva más eficiente y competitivo y se incentive la reconversión productiva. Por consiguiente, los lineamientos anteriormente planteados, les brindan a los productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría las herramientas necesarias para aumentar su productividad a fin de encontrar estrategias que se puedan adaptar a diferentes variables que se presentan en su entorno productivo.

Según el plan departamental de desarrollo en el **SUBPROGRAMA 22.1: PRODUCCION AGROPECUARIA DIVERSIFICADA, COMPETITIVA Y CON ASOCIACIONES DE BASE dice:**

“Este subprograma busca elevar la competitividad del sector agropecuario y es un propósito que exige tomar medidas encaminadas a aprovechar las ventajas comparativas y competitivas del territorio, en este sentido y teniendo en cuenta la oferta ambiental y las posibilidades de competir en los mercados, durante el cuatrienio, se apoyaran prioritariamente los encadenamientos productivos de cafés especiales, plátano, aguacate, cacao, mora y lulo y se hará el acompañamiento a los demás renglones productivos de acuerdo con las necesidades manifestadas por la comunidad.

Los encadenamientos productivos serán factor de éxito agropecuario, en la medida que cuenten con el respaldo de unas asociaciones de productores fortalecidas, cohesionadas y gestoras de su propio desarrollo, de tal manera que les permita aprovechar con éxito los distintos instrumentos de la política agropecuaria nacional como son: Alianzas productivas, oportunidades rurales, mini cadenas productivas, activos improductivos, convocatoria acuícola, entre otras. De igual manera estas asociaciones de productores para mejorar la productividad de su renglón económico y ser exitosas en los mercados, requieren acompañamiento con asistencia técnica y transferencia de tecnología, financiamiento interno (fondos rotatorios) y facilidades para acceder al crédito oficial (garantías complementarias), así como el apoyo para la comercialización de sus productos y

orientación para el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados, todo lo anterior enmarcado en una estrategia de desarrollo empresarial”¹⁰

Según el plan de desarrollo municipal de Belén de Umbría

“La economía del Municipio está basada en la actividad agrícola y en menor escala la ganadería, el comercio, las microempresas y la minería; la agricultura tradicional está centrada en el cultivo del café, el cual se realiza en forma tecnificada, generando la mayor fuente de empleos en la región. Contamos con 20 encadenamientos productivos que contribuyen en forma significativa al producto interno bruto del municipio - PIB, que en su orden de extensión y de importancia son: Café Plátano Aguacate Cítricos Tomate de mesa Pitahaya Mora Lulo variedad la Selva Lulo variedad Larga Vida Caña Panelera Transitorios como maíz fríjol y tabaco En el sector pecuario tenemos bovinos, porcinos, piscicultura, avicultura, gusano de seda y apicultura. Se cuenta con una asociación encargada de coordinar la prestación del servicio de asistencia técnica en el municipio y de 4 municipios más, denominada AMCER, miembros de la asociación que le vende servicios a 3 municipios más, cuya sede principal es Belén de Umbría”¹¹

Debido a la gran acogida que han tenido los cultivos de aguacate en Risaralda, se pretende hacer por medio de un proyecto una caracterización socioeconómica de la producción de aguacate en el municipio de Belén de Umbría, con el fin de mostrar el nivel de competitividad que puede tener y así saber que tanto aporta a la misma.

¹⁰ Plan de desarrollo departamental de Risaralda 2012 -2015 [en línea]< http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/plan-de-desarrollo_2172>[citado el 20 de junio de 2014]

¹¹ Plan de desarrollo municipal Belén de Umbría 2012 -2015. [en línea]< <http://belendeumbria-risaralda.gov.co/apc-aa-files/36623336663962346533313662343633/plan-de-bienestar-para-ao-2012-1-.pdf>> [citado el 20 de junio de 2014].

4 - OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

4.1 - OBJETIVO GENERAL

Realizar una caracterización socioeconómica de la producción de aguacate en el municipio de Belén de Umbría.

4.2 - OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las características de producción de aguacate en el Municipio de Belén de Umbría
2. Analizar la estructura administrativa de la asociación de productores de aguacate en el municipio de Belén de Umbría.
3. Identificar la composición social y económica de los productores de aguacate en el municipio de Belén de Umbría.
4. Diseñar una propuesta para potencializar la producción y comercialización del cultivo de aguacate en el municipio de Belén de Umbría.

5 - MARCO TEÓRICO

5.1 - LA COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad que tienen las organizaciones de mantener diferentes ventajas comparativas que le ayuden a mejorar, sostener y lograr una alta posición en su entorno. La competitividad incide en la manera en que se plantean y desarrollan las iniciativas de negocio, lo que hace evolucionar cada vez más los modelos empresariales. Se logra por medio de diferentes procedimientos de análisis que se encuentran en la planificación estratégica, sistematizando y coordinando todos los esfuerzos de cada una de las unidades que conforman la organización y están orientados a la maximización de la eficiencia global.¹²

Las organizaciones que tengan como objetivo mantener un nivel alto de competitividad deben lograr la satisfacción del cliente interno como externo, maximizando el rendimiento de los recursos que tienen disponibles, como: el personal, la infraestructura, el capital intelectual y monetario, entre otros, buscando siempre un esfuerzo continuo para su superación interna. La satisfacción del cliente externo se centra en los logros o alcances en cuanto al contexto del mercado, la fidelización y cautivación del consumidor y los niveles de innovación alcanzados.

¹² Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas: El diamante de Porter. [en línea]<
www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm
>[citado el: 10 de noviembre de 2014]

5.1.1.2 EL PODER DE PROVEEDORES Y COMPRADORES:

Los proveedores tienen alto nivel de negociación frente a un sector, puesto que utilizan herramientas como la disminución o el aumento de calidad, así mismo los compradores hacen que los precios bajen y exigen mayor calidad en los productos, esto puede llegar a generar un choque entre la oferta y la demanda que reduce los beneficios del sector.

5.1.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Estos pueden llegar a limitar las posibilidades de crecimiento de un sector. Si los productos sustitutos demuestran una tendencia positiva en relación calidad - precio requieren de inmediata atención desde el punto de vista de la planeación estratégica.

5.1.1.4 LUCHA POR UNA POSICION EN EL MERCADO:

Para lograr un buen posicionamiento en determinado sector se deben utilizar técnicas de publicidad, promoción, competencia de precios, innovación en los productos, entre otros.

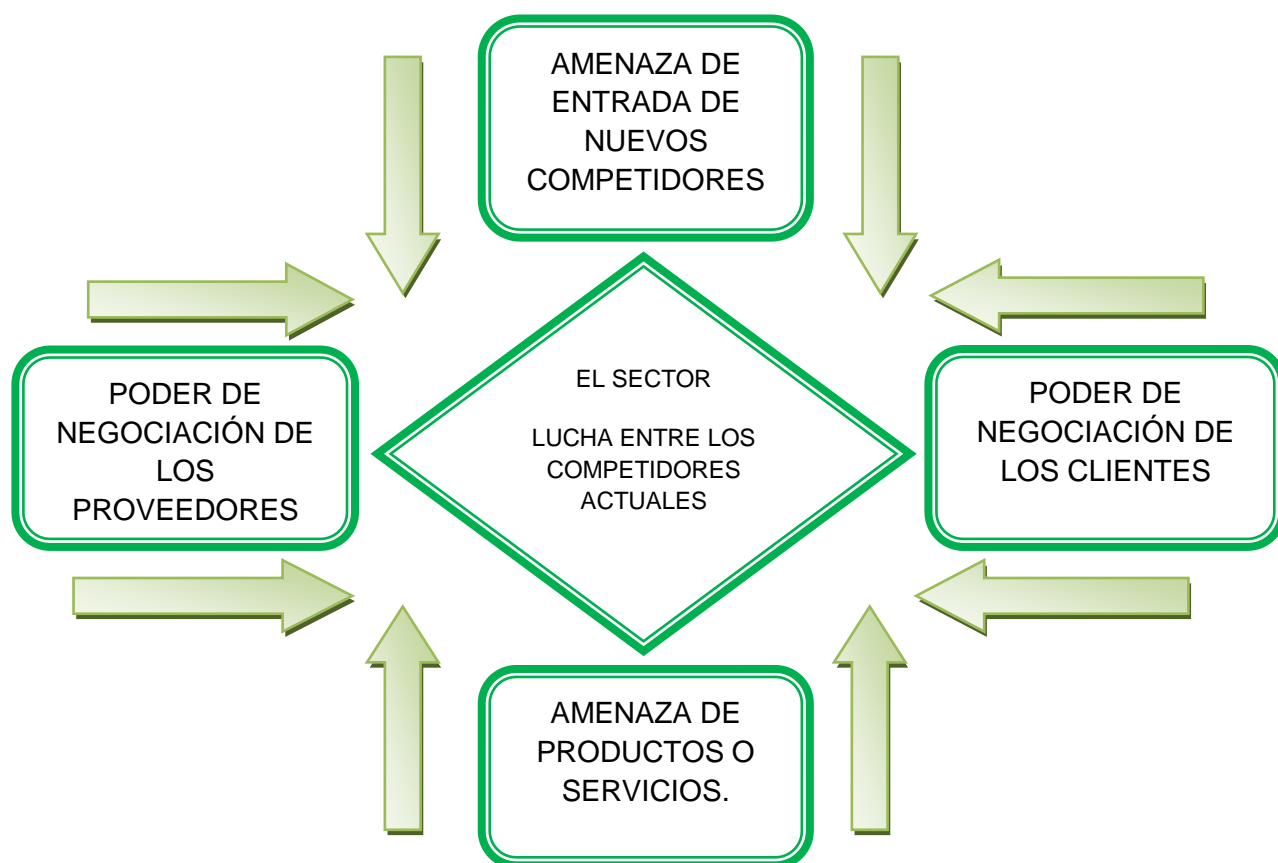


Ilustración 1 Fuente: Porter 5 fuerzas y Diamante de la Competitividad.

5.2- CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA

La Caracterización socioeconómica es un estudio de diferentes características donde se pretende identificar las múltiples oportunidades y/o problemas que se presentan en una organización o empresa, analizando las tendencias y el comportamiento de la población para evaluar los principales componentes necesarios a tener en cuenta para la definición de las alternativas en el desarrollo del territorio. ¹⁴

¹⁴ Colombiaaprende.edu.co Caracterización socio Económica. [en línea]<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-323146_recurso_4.pdf>[citado el 20 de enero de 2015]

Esta es una variable que depende de múltiples factores que se encuentran directamente relacionados con el desarrollo del ser humano y que inciden en su importancia y calidad de vida. La recolección y el análisis de resultados de la información permiten obtener el conocimiento de factores que se debe tener como base para desarrollar propuestas de mejoramiento en la población.

En este caso el objeto de estudio serán los productores y la producción de aguacate del municipio de Belén de Umbría, evaluando las condiciones actuales y las posibles estrategias para darle solución o mejora a las situaciones que se presentan, tratando que el proceso administrativo a utilizar sea óptimo y adecuado para el buen funcionamiento de la organización.

Los resultados de la caracterización pueden lograr, por medio de la propuesta de mejoramiento, incrementar la actividad agrícola dedicada a la tecnificación del cultivo de aguacate, logrando la generación significativa de empleos, mejores resultados en las utilidades y un crecimiento notable en la economía de este municipios (Belén de Umbría), haciéndolo cada vez más competitivo en este sector. Por otro lado aportará herramientas a la Asociación para la organización, creación o mejoramiento de las estrategias, las cuales permitan garantizar proyecciones en la producción y en el mercado.

Las características socioeconómicas se pueden analizar por medio de diferentes particularidades de la población: sexo, edad, nivel de educación alcanzado, ocupación individual y familiar, ingresos económicos, entre otros.

5.2.1 TEORÍA SOCIOECONÓMICA – GLOBALIZACIÓN

La característica principal de esta teoría es que hace énfasis en la comunicación a escala mundial y en los diferentes aspectos económicos y culturales.

Se dice que los elementos más importantes para realizar la interpretación de las técnicas de crecimiento son los enlaces culturales entre los países, como también los vínculos políticos, financieros y económicos, siendo la creciente flexibilidad de la tecnología un factor relevante para lograr la conexión de las personas alrededor del mundo.

Los aspectos principales de la globalización son:

- Tener conocimiento y aceptar que las comunicaciones globales cada vez toman mayor importancia y se hacen indispensables para la interacción frecuente y con más flexibilidad de los países, tanto a nivel gubernamental como poblacional.
- Los sistemas de comunicación se extienden tanto a países desarrollados como a países subdesarrollados, brindándoles la oportunidad de utilizar una tecnología novedosa para interactuar en un contexto global, pese a sus problemas económicos.
- Estos sistemas modifican estructuralmente los patrones sociales, culturales y económicos permitiendo que las cosas sean cada vez más accesibles, puesto que permiten intercambiar productos, utilizar recursos productivos, realizar transacciones económicas, entre otros.
- Las organizaciones pequeñas se pueden ver afectadas si no se integran en este sistema, permitiendo así que las grandes empresas sean las encargadas de tomar las decisiones en los países en desarrollo.¹⁵

Las organizaciones tienen la posibilidad de ser cada vez más competitivas gracias a las diferentes posibilidades de comunicación que brindan los medios para estar actualizados en un mundo cada vez más exigente, sin embargo la globalización puede afectar directamente las pequeñas asociaciones, puesto que estas en la mayoría de las ocasiones no cuentan con los recursos necesarios para estar a la vanguardia con los requerimientos que la tecnología va exigiendo día a día. Otro factor importante y de mucha trascendencia es que en Colombia, las entidades gubernamentales brindan poco acompañamiento a las pequeñas asociaciones constituidas en pro del crecimiento y mejoramiento del agro.

Pese a esto, con la llegada de la globalización, estas asociaciones se han visto obligadas a buscar el mejoramiento continuo, lo que las hace ser cada vez más competitivas, logrando con esto entrar a nuevos mercados y obtener mayores utilidades y conocimiento.

¹⁵ Principales teorías del desarrollo económico y social [en línea] <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/4/gereyes2.htm>[consultado el 08 de abril de 2015]

5.3-PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un conjunto de actividades, pasos o etapas sucesivas que se interrelacionan o interactúan entre sí formando un proceso integral conformado por cuatro funciones fundamentales entrelazadas, el buen desempeño de una depende de la anterior. La secuencia de estas funciones debe ser adecuada de acuerdo al objetivo que se quiere lograr, estas actividades son dirigidas por el líder de una organización, el cual debe contar con el apoyo de los demás integrantes de la misma. A continuación se definirán las cuatro funciones administrativas que poseen las organizaciones:

5.3.1 PLANEACIÓN:

Desde hace muchos años atrás, este término se ha implementado, teniendo como objeto diseñar un plan o una serie de actividades que lleven al desarrollo de uno o varios objetivos alcanzables y medibles. En una organización es indispensable contar con una buena planeación, donde esté especificado el objetivo a alcanzar y los pasos a seguir. En la planeación se identifica lo que se quiere hacer, cuando y como se hará, también se deben identificar los recursos que se utilizarán para la realización de dicho objetivo, existen diferentes tipos de recursos: humanos, locativos, financieros, maquinaria y equipo, entre otros. Sin la planificación se estaría trabajando con diferentes propósitos y se podría llegar a un estancamiento puesto que la contribución para el alcance de los objetivos sería mínima.¹⁶

Es indispensable tener en cuenta una serie de etapas a seguir para lograr una planeación exitosa:

5.3.1.1 PROPOSITO, MISIÓN U OBJETIVOS:

En esta etapa es en la que se define cuál o cuáles son los compromisos internos y externos que debe cumplir la organización, identificando prioridades y fijando los resultados que se esperan lograr, trazando así un rumbo para la toma de decisiones.

¹⁶ Planeación y toma de decisiones. [en línea]< <http://www.inau.gub.uy/biblioteca/dosie3-4.pdf>>[citado el 13 de febrero de 2015]

5.3.1.2 EVALUACION DE LAS AMENAZAS Y LAS OPORTUNIDADES:

Las diferentes fuerzas internas y externas que existen en el entorno sean nacionales o globales, representan amenazas y oportunidades para las organizaciones. El análisis de los proveedores, competidores, clientes y diferentes participantes, bienes y/o servicios sustitutos interviene en las alternativas de utilidades a mediano o largo plazo, es por esta razón que se deben analizar estas fuerzas.

5.3.1.3 EVALUACION DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS:

Esta evaluación o diagnostico ayuda a identificar las fortalezas que hacen distinguir o ser más competitiva a la organización, a su vez ayuda a determinar los aspectos a mejorar, conocer cuál es la posición competitiva y la disposición para el aprovechamiento e innovación de sus recursos.

5.3.1.4 CREAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS:

En esta fase se desarrollan diferentes actividades que permitan a la organización lograr sus objetivos y su misión, corrigiendo las debilidades, minimizando las amenazas y dándole un debido aprovechamiento a las oportunidades y fortalezas.

También se delegan las funciones a realizar a los diferentes colaboradores, creando un cronograma de actividades donde estén contemplados todos los documentos necesarios para cada una de estas.

5.3.1.5 ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS RESULTADOS:

Se examinan los resultados de las actividades realizadas, determinando si se generan los resultados esperados, en caso de que los resultados no sean los esperados se deben modificar las estrategias utilizadas.

5.3.1.6 PLANEACION CONTINÚA:

El proceso de planeación no debe interrumpirse, puesto que el entorno siempre está en proceso de cambio y las organizaciones deben estar a la vanguardia de éstos para la mejora continua.

5.3.2 ORGANIZACIÓN:

Se trata de reunir y brindar los recursos, distribuyéndolos en manera adecuada para la puesta en marcha de las actividades a desarrollar. La organización es el paso a seguir después de la planeación. Teniendo claras las actividades que se deben realizar, se procede a identificar las habilidades de los miembros de la organización para asignarles las labores a realizar y proporcionarles los recursos que serán de ayuda para el cumplimiento de ellas.

Algunas de las actividades importantes en la organización son: subdividir las labores en unidades operativas, reunir y relacionar los puestos operativos con las actividades, aclarar cada requisito necesario para los puestos de trabajo, seleccionar y buscar la adaptación de cada individuo en el puesto adecuado, proporcionar los recursos, entre otros.¹⁷

¹⁷ Fases del proceso administrativo. Organización [en línea] <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/fases-del-proceso-administrativo.html>[citado el 13 de febrero de 2015]

Las Etapas de la organización se dividen en dos fases¹⁸:

División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, lo cual contribuye a realizar una función con mayor precisión, eficiencia y minimizando esfuerzos, sirviendo así para especializar y perfeccionar las labores realizadas.

Para dividir el trabajo es necesario seguir un orden en tres etapas:

A – **Jerarquización:** es la práctica donde se muestran las funciones de una organización por un orden de rango, grado o importancia. Esta, implica la definición de la estructura de la misma por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con exactitud. Para la jerarquización se debe tener en cuenta que:

- Todo grupo social debe tener claros los niveles jerárquicos, estos deben ser mínimos e indispensables
- Cada nivel debe tener definido el tipo de autoridad, puede ser funcional, lineal y/o staff

B – **Departamentalización:** Es el agrupamiento y la división de las funciones y actividades en base a su parecido. En el momento de realizar la departamentalización se debe tener en cuenta:

- Hacer una lista de todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según su orden jerárquico.
- Delegar las diferentes actividades a las aéreas o departamentos.
- Precisar las relaciones de, responsabilidad, obligación y autoridad entre todas las funciones y los diferentes puestos.
- Se deben establecer entre los departamentos líneas de comunicación e interrelación.

¹⁸ Organización empresarial [en línea]< <http://organizacionempresarialudo.blogspot.com/2013/01/etapas-de-la-organizacion.html>. y <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-de-la-etapa-de-la-organizacion-en-una-empresa.htm>>[citado el 30 de enero de 2015]

- Dependiendo las necesidades establecidas de la organización y las funciones involucradas para realizarlas se debe tener en cuenta la relación con el tamaño y la existencia de cada departamento.

Tipos de departamentalización:

Se aplican de acuerdo a cada empresa, los más utilizados son:

Funcional, Por productos, Geográfica o por territorios, Clientes, Por procesos o equipo y por secuencia.

C – Descripción de funciones, actividades y obligaciones:

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades a desarrollar en cada sitio de los distintos departamentos de la organización.

Con esta etapa se concluyen las actividades de la división del trabajo donde se recopilan de manera clasificada y ordenada todos los elementos y actividades necesarias para la realización satisfactoria de un trabajo, utilizando técnicas de análisis de puestos y el cuadro de distribución de actividades.

Coordinación: se refiere a la unificación de los recursos y los esfuerzos de un grupo, con el propósito de lograr oportunidad, conformidad y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

La coordinación se da por la necesidad de realizar eficientemente una tarea, combinando y ajustando esfuerzos para su ejecución. Si las funciones administrativas se realizan oportuna y adecuadamente, interrelacionándolas de la mejor manera se obtendrán resultados integrados y balanceados.

5.3.3 EJECUCIÓN:

En la ejecución se pone en práctica la participación de los colaboradores y se unen los esfuerzos para la realización de las actividades planeadas y organizadas, es donde se inician y continúan las estrategias estructuradas para el alcance de los objetivos, en este punto es necesaria la motivación de los colaboradores,

haciendo reconocimiento a los logros obtenidos y tratando siempre de tener una excelente comunicación para crear sentido de pertenencia por la organización y así lograr que den lo mejor de sí en pro del mejoramiento continuo.

3.3.4 CONTROL:

Controlar es garantizar el cumplimiento de las actividades, de acuerdo a lo planificado, para así asegurar que se está realizando el trabajo de una manera satisfactoria y se está llegando correctamente a los objetivos establecidos, se debe hacer un control teniendo en cuenta que al momento de delegar las actividades se pueden presentar malos entendidos o algunos obstáculos inesperados. Se debe hacer una evolución comparando los resultados obtenidos con los esperados, tomando acciones preventivas y correctivas donde sean necesarias.

Existen tres tipos de control según George Terry (1999) en el libro *“principios de la administración”*¹⁹

3.3.4.1 CONTROL PRELIMINAR:

Este tipo de control tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

¹⁹ Los principios básicos de la administración [en línea]< <http://www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html>>[citado el 18 de marzo de 2015]

3.3.4.2 CONTROL CONCURRENTE:

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La mejor forma conocida del control concurrente es la supervisión directa.

3.3.4.3 CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN:

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para, crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor, facilitar la delegación y el trabajo en equipo.²⁰

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede ver la importancia del control administrativo puesto que por medio de este se puede evaluar, corregir y retroalimentar el desempeño que tiene cada colaborador en sus actividades, asegurando así que cada uno de los objetivos y planes proyectados se ejecuten de manera precisa.

5.3.1- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa está conformada por un grupo de personas que tienen tareas comunes y se interrelacionan entre sí para la obtención y el alcance de objetivos específicos, es necesario construir un modelo o esquema que permitan a sus elementos una activa interacción, la estructura es una herramienta para obtener logros en una organización.

²⁰ Libro “*principios de la administración*” G Terry (1999).

Proceso administrativo [en línea] <unanuevaideadeempresas.blogspot.com/2011/04/tipos-de-control-administrativo.htm>[citado el 30 de enero de 2015]

Facilita el cumplimiento y el control de las actividades, permiten la adecuada utilización de los recursos, a través de esta se busca conseguir el alcance de un alto grado de eficiencia y eficacia, es un elemento que ayuda a proporcionar un ambiente interno apropiado.

5.3.2- ORGANIGRAMA

El organigrama representa la manera en la que se han agrupado las funciones, las actividades o tareas de la organización en un modelo grafico. Es una visión amplia y globalizada de la organización donde se encuentran determinados los departamentos o áreas que la conforman. Debe de ser claro, sencillo de utilizar y fácil de entender, debe de estar conformado únicamente por los elementos indispensables. Existen diferentes tipos de organigramas: vertical, horizontal, mixto, circular, escalar y tabular. Cabe resaltar que no tienen que ser muchos los detalles para la elaboración de éste; Los organigramas se clasifican en tres tipos: de acuerdo a su contenido, ámbito de aplicación y presentación.

Contenido: este tipo de organigrama está subdividido en tres:

Los estructurales, tienen como fin representar las partes que integran la organización.

Los funcionales: este tipo de organigrama tiene como objetivo no solo representar las partes que componen la organización, sino también la función principal que cada una de estas realiza.

Los de integración de puestos: en éste además de señalar cada departamento, también se señalan cada uno de los diferentes puestos establecidos y a su vez el número de puestos existentes y requeridos.

Ámbito de aplicación: este tipo de organigrama se subdivide en dos:

Generales: representan solamente los principales departamentos o aéreas de la organización y su interrelación.

Específicos: estos ofrecen una información más detallada sobre los aspectos de la organización en cada una de las áreas.

Presentación: éste se subdivide en cinco:

- vertical: en este se muestran las jerarquías por medio de una pirámide construida de arriba abajo.
- Horizontal: contrario a la vertical, se muestran los niveles de jerarquía de izquierda a derecha.
- Mixtos: éste ofrece la posibilidad de combinar tanto el horizontal como el vertical.
- escalar: Este modelo de organigrama es muy utilizado en los EE.UU, pero en nuestro país es poco conocido. Tiene la particularidad de poder representar un alto número de unidades en espacios reducidos.
- Circular: en este organigrama el nivel jerárquico se utiliza del centro hacia afuera, ubicando la máxima autoridad en el círculo central y alrededor de este se ubican círculos con las demás autoridades en niveles decrecientes.²¹

Los organigramas son de suma importancia en toda organización, puesto que ayudan a determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de sus colaboradores, a identificar los jefes de cada área, y en general a establecer sistemas de trabajo que reduzcan la posibilidad de realizar tareas que no correspondan a determinado puesto o repetir funciones ya realizadas; lo cual contribuye a tener mejoras en la calidad y el desarrollo de la empresa.

5.3.3- TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Henri Fayol, el proceso administrativo está basado en diferentes aspectos que se vuelven indispensables para el buen funcionamiento de una organización, estos aspectos deben relacionarse estando siempre enfocadas en la disciplina, el trabajo en equipo, la centralización, la justa remuneración, la iniciativa, el interés general, la estabilidad del personal, entre otros.

Es importante que las funciones administrativas de la empresa siempre estén coordinadas e integradas con las funciones contables, de seguridad, financieras, comerciales y técnicas, centrándose en la búsqueda de lograr sus objetivos

²¹ Los organigramas y su importancia [en línea]: <<http://www.monografias.com/trabajos89/organigrama-y-su-importancia/organigrama-y-su-importancia.shtml>>
<<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>>[citado el 31 de enero de 2015]

alcanzando la eficiencia y la eficacia, obteniendo así la productividad tanto en el interior como en el exterior de la organización.

El proceso administrativo está basado en diferentes aspectos que se vuelven indispensables para el buen funcionamiento de sus actividades.

Las investigaciones realizadas por Henry Fayol dieron como resultado la creación de una serie de 14 principios de administración necesarios para que las organizaciones logren altos índices de eficiencia, destacando la autoridad y la acertada delimitación de cada una de las funciones: ²²

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Es importante para las organizaciones puesto que con esta se puede maximizar la producción, tanto de las maquinas como también de los colaboradores. Existen grandes tareas que se deben subdividir con una adecuada coordinación e inducción para que exista mayor eficiencia en el desempeño de cada labor.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Toda organización debe tener líderes, estos son quienes tienen el poder avalado para dar órdenes y tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los objetivos.

DISCIPLINA: Cada integrante de la organización debe fomentar el respeto de los convenios y reglas establecidas, así como también las sanciones para quienes cometan algún tipo de infracción. La disciplina en los colaboradores de las organizaciones es una conducta que aporta significativamente al alcance de los objetivos, puesto que es una muestra de capacidad, de crecimiento y de aprendizaje.

Cuando una organización tiene normas específicas y definidas, está brindando a sus colaboradores una visión más clara de lo que espera recibir de cada uno, esto lleva a un buen clima organizacional que genera confianza y bienestar a nivel global, aportando al mejoramiento de la calidad y de los resultados.

UNIDAD DE MANDO: Debe haber un solo director o líder para las actividades que tienen un mismo objetivo, esta persona será la encargada de orientar a sus colaboradores para ir encaminados en una sola dirección, buscando alcanzar el mismo propósito. Cuando en la organización se reciben órdenes de dos o más jefes, esto puede ocasionar conflictos y malos entendidos que afectan el clima organizacional y el ritmo de trabajo, generando pérdidas de tiempo y de utilidades.

²² El psicoasesor. Teoría clásica de la administración según Henri Fayol [en línea] <www.elpsicasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>[citado el 13 de enero de 2015]

UNIDAD DE DIRECCIÓN: Todos los integrantes de la organización deben estar encaminados en la consecución de los mismos objetivos. Para realizar un conjunto de actividades que tengan un mismo objetivo, debe haber solo un jefe, de esta manera no se genera ninguna contrariedad.

SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Siempre tendrán prioridad los intereses de la empresa sobre los intereses individuales, buscando el beneficio mayoritario del conjunto de la organización, para esto se debe tener en cuenta que es necesario la constancia, el buen ejemplo de los superiores, una atenta supervisión y diferentes acuerdos, lo más equitativos posible.

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL: La remuneración se refiere al precio del pago por el servicio prestado, debe ser equitativo, que recompense el esfuerzo y sea acorde a las actividades desempeñadas, que no sobrepase un límite razonable.

Estos precios se deben vigilar y fijar antes de que los colaboradores empiecen sus labores en la organización, de esta manera se eviten inconvenientes de ambas partes.

JERARQUIA: Se refiere a los líderes de cada proceso, es una cadena y se debe acatar según el nivel de mando, debe respetarse dirigiéndose siempre al inmediato superior. Este es el camino a seguir para una adecuada comunicación organizacional.

ORDEN: Cada uno de los elementos de la organización tiene un adecuado lugar el cual debe ocupar (todo en su sitio y a su debido momento), teniendo en cuenta la limpieza. De este modo se evitan demoras o búsquedas sin obtener los resultados esperados y se crea una armonía entre las personas y el sitio de trabajo.

EQUIDAD: Es el trato igualitario y justo que se le debe dar a todos los integrantes de la organización y del mismo modo tener un trato amable con los subalternos.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Debe darse un tiempo prudente para que los empleados se familiaricen con sus labores y aprendan a ejecutar las actividades encomendadas teniendo las aptitudes necesarias. A su vez debe haber un acompañamiento para no tener como consecuencia malos resultados.

INICIATIVA: Se debe generar confianza, valorar y estimular los aportes que contribuyan al mejoramiento de la empresa. Se debe fomentar y dar la facultad de libertad para concebir y también para ejecutar diferentes ideas o alternativas que aporten al mejoramiento de la organización.

UNIÓN DEL PERSONAL: Generar un clima organizacional agradable fortaleciendo los vínculos entre los empleados, armonizando el espacio que comparten, promoviendo el espíritu de trabajo en equipo, coordinando las fuerzas utilizando las facultades que tiene cada uno de los colaboradores, resaltando el mérito y recompensándolos sin buscar que se altere la armonía en las relaciones, también se debe procurar transmitir la información verbalmente para no exceder la comunicación escrita; De este modo se creará un vínculo laboral más estrecho, ganando rapidez, más claridad y armonía.

CENTRALIZACIÓN: Los gerentes tienen que conservar la responsabilidad final pero a su vez se hace necesario dar autoridad a sus subalternos para que desempeñen adecuada y exitosamente sus labores.

Cada uno de los procesos y procedimientos de la administración son importantes e indispensables para direccionar de manera adecuada una organización, estos permiten coordinar y utilizar eficiente y eficazmente los recursos con el fin de elevar la productividad.

La administración es un método utilizado para alcanzar mayor eficiencia en el desempeño social, es por esta razón que no existe, ni puede existir la administración aislada o externa de una comunidad, deduciendo con ello que toda sociedad requiere de medios administrativos y técnicos para ser eficaces en la ejecución de sus actividades.

Es importante el análisis de esta teoría y sus principios, para facilitar la comprensión de cada una de las actividades que se ven involucradas en el proceso de la administración; llevando esto a tomar decisiones acertadas al momento de fijar estrategias u objetivos que den respuesta a las necesidades internas y externas de la organización, así como también es una herramienta que ayuda al proceso de adaptación de los diferentes requisitos del entorno, generando nuevos puntos de vista que traen consigo ideas que aportan al crecimiento organizacional.

5.3.4 TEORIA CIENTIFICA DE LA ADMINISTRACION

Según la teoría administrativa de Frederick Wilson Taylor, este investigo en forma sistemática las operaciones fabriles, mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros, surgiendo hipótesis para mejorar el desarrollo de procedimientos y formas de trabajar, comprobando así que estas hipótesis eran apoyadas por los empleados, fuera del horario normal de trabajo, mejoraban la producción siendo entonces puestas en práctica en el trabajo cotidiano con previa capacitación de los operarios.

Los métodos que Frederick Taylor desarrollo para organizar el trabajo se llamaron tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema, Taylor también desplego cuatro principios en su administración²³:

PRINCIPIO DE PLANEACIÓN: El criterio individual del trabajador, la improvisación y los procedimientos empíricos se deben sustituir por actuaciones científicas utilizando la planeación de la formula o método.

Este principio debe ser tenido en cuenta cada vez que se tenga una idea de negocio, el cultivo y la producción de aguacate no es la excepción, se debe tener presente que este requiere de técnicos profesionales y entidades relacionadas con la producción de dicho cultivo, quienes se encarguen de guiar a los productores al momento de realizar las actividades de campo, para que estas sean oportunas y adecuadas.

PRINCIPIO DE PREPARACION: De acuerdo a las aptitudes del personal seleccionarlos para su adecuada preparación y entrenamiento, así como también realizar la distribución y preparación de las maquinas, los equipos, las herramientas y los materiales, logrando una mejor producción conforme a la formula o método que se ha planeado.

PRINCIPIO DE CONTROL: Verificar que el trabajo se está desarrollando conforme al plan y a las normas establecidas. Para que la ejecución sea la más acertada y productiva se requiere la cooperación.

²³ ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 1996, p. 41

PRINCIPIO DE EJECUCIÓN: Distribuir todas las responsabilidades y funciones en una manera diferente para lograr que la acción de trabajo tenga más disciplina.

Taylor afirmaba que era necesaria una revolución total mental de los trabajadores y los líderes para lograr el éxito de estos principios. En lugar de estar dedicados al aumento de utilidades lo importante debía ser poner el mayor empeño sobre la producción, elevar la productividad implicaría tener mejores utilidades.²⁴

5.4 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es una herramienta que ayuda a los administradores y profesionales de una organización a superar los problemas más usuales que se presentan en esta, proporcionando un mecanismo para saber cuál es el verdadero aporte que hace el personal, cuáles son sus metas en común con la organización y cuál es el aporte que cada uno hace para el cumplimiento de estas, conduciendo esto a la iniciativa personal, la coordinación de todos los esfuerzos y al trabajo en equipo, ofreciendo soluciones para definir y delegar las responsabilidades a todo el personal.

La administración por objetivos se puede definir como sistema que aporta una herramienta a la alta dirección para integrar a los superiores con los demás colaboradores para que establezcan, revisen y avancen hacia la consecución de los objetivos o metas propuestas, para las cuales es necesario definir las responsabilidades de cada persona, la organización adecuada, la planificación y la ejecución oportuna de las actividades, buscando la responsabilidad, las excelentes relaciones, el liderazgo en el mercado y una posición competitiva por medio de la cual se pueda alcanzar la productividad de una organización.²⁵

No obstante, cabe resaltar que dentro de la Administración por objetivos (APO) se tiene el riesgo de que estas metas puedan no coincidir, es en este punto donde los supervisores de la organización juega un papel muy importante, puesto que son

²⁴ La administración, historia y teorías. Teoría científica de la administración por Frederick Wilson Taylor. [en línea]< <http://angel-la-administracion.blogspot.com/2011/11/teoria-cientifica-de-la-administracion.html>>[citado el 20 de noviembre de 2014]

²⁵ CHIALVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc Graw Hill, Cuajimalpa Mexico D.F., 2006

los encargados de lograr llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes, haciendo uso de la comunicación, la sabiduría, el liderazgo y la experiencia para abrir las posibilidades al cambio.

En el entorno organizacional existen diferentes recompensas, estas se ven reflejadas en incentivos y remuneraciones, los cuales requieren ser diseñados de forma correcta para alcanzar la motivación de los colaboradores para que muestren un alto desempeño hacia la consecución de los objetivos y/o metas de la organización.

Por medio de la APO se logra que los objetivos de la organización sean operativos, amplios y concordantes con los objetivos individuales, logrando la interacción de los diferentes departamentos y conformando una pirámide, desglosando los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para cada división o departamento.

Se deben tener en cuenta cuatro componentes para la aplicación de la APO:

LA ESPECIFICIDAD DE LAS METAS: Es necesario estudiar cada objetivo que se quiere alcanzar, estos deben ser tangibles.

LA PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES: El líder de la organización debe tener una comunicación acertada con los colaboradores de la organización para incluirlos en la toma de decisiones y en la planeación de las actividades a realizar para alcanzar las metas.

UN PLAZO EXPLICITO: Se debe determinar un plazo para alcanzar cada objetivo, este plazo debe ser coherente con las actividades necesarias a realizar para la consecución de ellos, normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.

RETROALIMENTACIÓN ACERCA DEL DESEMPEÑO: La capacitación continua y la corrección de las acciones equivocadas proporcionan la retroalimentación constante.

La APO se muestra como una técnica para guiar todos los esfuerzos por medio de la planeación y el control de la organización, enfocándose en la identificación del negocio en el que se está actuando y a donde se pretende llegar. En este proceso se identifican los objetivos comunes, se definen las responsabilidades de cada

departamento con los resultados esperados y las actividades a realizar con su respectivo cronograma.²⁶

VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS²⁷

MEJORIA DE LA ADMINISTRACION: La APO exige una planeación oportuna de cada una de las actividades que se piensan realizar en la organización, identificando los resultados esperados, el personal y los recursos requeridos para su realización, también exige que cada objetivo sea medible, con metas claras y este orientado al mejoramiento permanente.

CLARIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: El líder o gerente de la organización debe tener clara la estructura organizacional, identificando las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar los diferentes cargos y realizar las actividades planeadas.

ESTIMULO AL COMPROMISO PERSONAL: El estímulo y el reconocimiento a los colaboradores de una organización son fundamentales para el buen desempeño tanto individual como colectivo, puesto que con este se logra que los propósitos estén claramente definidos y enfocados en el bienestar organizacional.

DESARROLLO DE CONTROLES EFECTIVOS: La APO produce una planeación más efectiva y en la misma manera ayuda a desarrollar controles más efectivos, midiendo los resultados obtenidos, con el fin de aplicar las acciones correctivas necesarias para asegurar alcanzar los objetivos propuestos.

²⁶ Administración por objetivos. [en línea]<<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm>>[citado el 9 de enero de 2015].

²⁷ KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill, 2004

5.5 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es una herramienta que brinda la posibilidad de describir y enumerar las funciones y responsabilidades de las personas que conforman la organización, dando una explicación precisa del objetivo que debe cumplir cada uno de ellos y la interrelación que tienen entre sí. También contiene las exigencias en cuanto a los conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y experiencias que requiere cada cargo, todo esto con el fin de analizar y tomar decisiones para delegar las diferentes responsabilidades de cada colaborador.

Es de suma importancia establecer objetivos entre los puestos de trabajo, puesto que permite un mejor desempeño y mayor eficiencia en cada uno de los perfiles.²⁸

Muchos productores agropecuarios de diferentes partes del país y diferentes gremios, han decidido asociarse con el fin de obtener múltiples beneficios para el crecimiento y fortalecimiento de sus empresas o unidades productoras agropecuarias, estas asociaciones son exitosas cuando cada integrante se apersona de su función, la conoce y la desarrolla como debe ser, aparte de esto, también es necesario que el apoyo y la interacción entre todos esté encaminada hacia los mismos objetivos. En la mayoría de asociaciones no se delegan los cargos sino que se postulan las personas dependiendo sus capacidades, aptitudes y habilidades, posteriormente se elige con el voto de todos los integrantes de dicha asociación.

El manual de funciones o el perfil de cargos debe estar plasmado y establecido en un documento, donde todos tengan acceso a él. En muchas asociaciones no se hace un uso adecuado de éste, puesto que simplemente se elige la persona para cada cargo a desempeñar y no se dan a conocer las funciones que ésta debe realizar, lo que lleva al estancamiento y al mal funcionamiento de las mismas.

Cuando se tienen bien definidas las funciones y se eligen correctamente las personas que van a desempeñar los cargos establecidos, se lograrán más fácilmente las metas u objetivos trazados en beneficio de todos los socios.

Cabe resaltar que en cada cargo debe estar la persona que más se asemeje a los requerimientos de éste, pues con esto se obtendrán mejores resultados tales como:

²⁸ Revista conciencia rural la vida de campo [en línea]<http://www.concienciarural.com.ar/informacion-general/laborales/para-que-sirve-una-descripcion-de-puestos-en-mi-empresa_a4426> [citado el 12 de marzo de 2015]

- Comercialización conjunta en plazas mayoristas para obtención de un mejor precio.
- Compra de fertilizantes al por mayor para obtener promociones y descuentos.
- Ayudas por medio de entidades gubernamentales.
- Recibir capacitación sobre la tecnificación y tecnologías del cultivo.
- Tener reconocimiento y credibilidad a nivel regional.
- Desarrollar diferentes proyectos para darle un valor agregado al producto.

5.6- LA PRODUCCIÓN

Según Adán Smith hay mayor productividad cuando muchos trabajadores crean un producto que cuando una sola persona lo hace.²⁹

En una organización debe existir la división del trabajo, para ahorrar tiempo y también se debe implementar la tecnología, ya que esta nos ayuda a abreviar el trabajo y hace que la producción sea mayor.

En un municipio donde existen varios productores es de suma importancia la asociatividad para el cumplimiento de las exigencias del mercado, no solo en tecnificación y en cantidad de producción sino también en productividad, al existir una asociación bien constituida y eficiente, las posibilidades de alcanzar el mercado extranjero son mayores, ayudando así al crecimiento de los pequeños productores y al reconocimiento tanto interno como externo del cultivo, su producción y productores.

“Hacia el segundo semestre de cada año, la Secretaría de Desarrollo Agropecuario realiza mediciones de áreas cultivadas en Risaralda, para determinar el estado y las condiciones de las mismas en relación con cada renglón.

La Secretaría estableció que para este año, solo se realizará la georreferenciación en cultivo de aguacate, que comenzará en Belén de Umbría, municipio que tiene

²⁹ Doctrina económica de Adán Smith [en línea]< http://pmrb.net/blog/wp-content/uploads/2010/11/adam_smith.pdf>[citado el 18 de noviembre de 2014]

*el mayor número de hectáreas (250) para estos cultivos en Risaralda después de Pereira*³⁰

Esta caracterización puede ser un sondeo inicial que aportara datos importantes, tales como: número de árboles sembrados, tipo de variedad sembrada, tecnificación del cultivo, producción anual, apoyo recibido por entidades gubernamentales, información de tipo social y económico, entre otros.

Los estudios realizados por la secretaría de desarrollo agropecuario sirven para calcular las producciones de cada producto y permitir realizar negocios a futuro, determinar en qué se está mal y que se debe renovar o mejorar. También se busca impulsar su cultivo (aguacate). Según la secretaría de desarrollo agropecuario del departamento de Risaralda es un producto muy rentable, ya que sus precios en este tiempo tienden al alza con mucha demanda por parte de comercializadores internacionales principalmente en la variedad hass, pues el aguacate colombiano se diferencia por su buen sabor, dadas las condiciones climáticas y de suelo, que siendo bien manejado puede generar producciones hasta de 20 toneladas por hectárea anualmente.

La cadena productiva del aguacate en el país está conformada por los productores, comercializadores, industrias de procesamiento, proveedores de insumos, exportadores, universidades, centros de investigación e instituciones adscritas al gobierno que acompañan el proceso como el SENA y el ICA.

5.7- MATRIZ DOFA

Es una herramienta de análisis que consiste en identificar y examinar los diferentes aspectos de la organización y su entorno y la interacción entre ellos, tales como: debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas.

Las debilidades son los factores o recursos internos que no se tienen o que se deben mejorar, pueden ser capacidades, habilidades, hábitos y actitudes, todos los recursos internos que obstaculizan y no permiten alcanzar los objetivos. Las fortalezas son recursos internos con los que se cuentan y facilitan avanzar hacia el

³⁰ Aguacate hass, apetecido por comercializadoras. [en línea]<
<http://www.latarde.com/noticias/economica/122366-aguacate-hass-apetecido-por-comercializadores-extranjeros>>[citado el 28 de marzo de 2015]

objetivo, pueden ser habilidades, capacidades, formación y experiencias, existe la posibilidad de que estos puedan ser mejorados para volverlos más fuertes. Las amenazas son externas, puesto que no dependen de la organización sino del entorno en el que se encuentra, al igual que las debilidades, estas pueden obstruir el alcance de los objetivos propuestos. Las oportunidades son factores externos que se pueden aprovechar para facilitar el alcance del objetivo propuesto, sirven como eslabones para avanzar.³¹

La DOFA se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

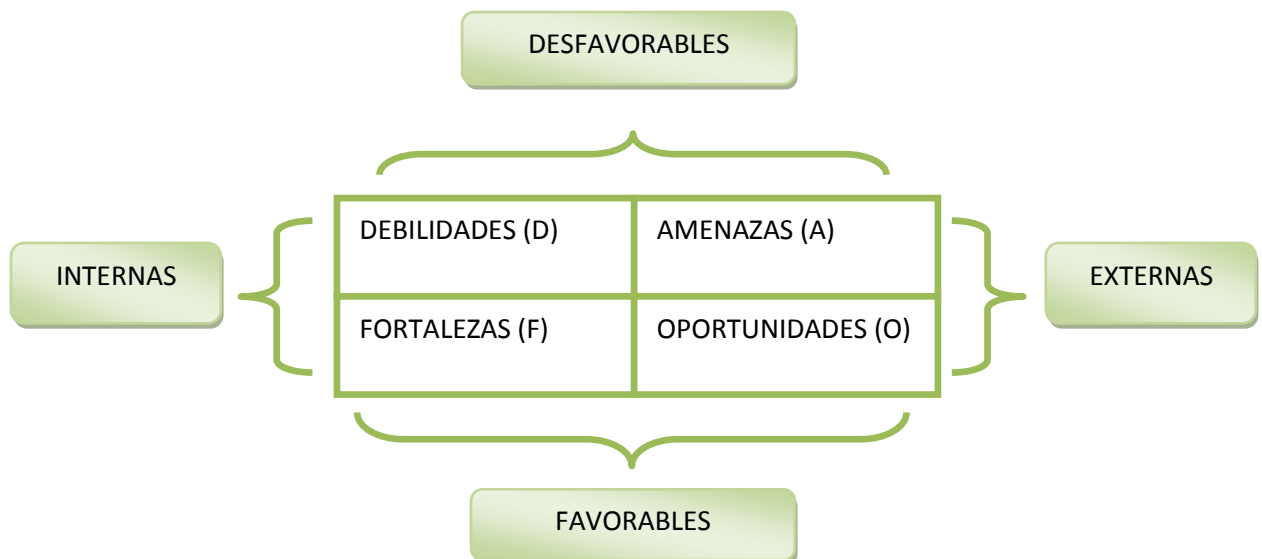


Ilustración 2 Matriz DOFA. Fuente: proceso de dirección estratégica³²

La herramienta DOFA puede ser utilizada por todos los niveles de la organización, analizando diferentes aspectos tales como: estrategia de negocio, corporación, división, empresa, línea de producto, unidad, mercado, entre otros.

³¹ La matriz DOFA. [en línea] www.youtube.com/watch?v=IVOTCIAb7k8 [citado el 23 de marzo de 2015]

³² Proceso de dirección estratégica. Recopilación del libro "conceptos y técnicas de dirección y la administración estratégica" [en línea] <
<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>>[citado el 4 de abril de 2015]

Cuando las conclusiones que se obtienen del análisis DOFA son utilizadas adecuadamente, pueden ser de gran utilidad en la creación de estrategias y el plan de mejoramiento de la organización.

Estrategias FO: Son basadas en la utilización de las fortalezas internas de la organización, con el fin de aprovechar las oportunidades externas. Lo ideal para una empresa es usar sus fortalezas y del mismo modo explotar sus oportunidades externas.

Estrategias DO: El objetivo de estas es mejorar las debilidades internas, teniendo en cuenta las oportunidades externas. En muchas ocasiones las organizaciones presentan debilidades internas que les impiden aprovechar oportunidades externas decisivas.

Estrategias FA: Su objetivo es utilizar las fortalezas de las organizaciones para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas, aprovechando las fortalezas existentes para reducir las amenazas.

Estrategias DA: tienen como fin identificar las debilidades internas y evadir las amenazas externas, procurando minimizar el impacto de estas, utilizando estrategias de carácter defensivo para evitar la inestabilidad de la empresa.³³

³³ MATRIZ DOFA [en línea]<http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm>[citado el 28 de marzo de 2015]

6.- MARCO CONCEPTUAL

6.1 - DIAGNOSTICO:

Un diagnóstico es una herramienta útil para las organizaciones, pues permite determinar la situación real en la que se encuentra, como también, identificar las situaciones que están en problemas y las áreas de oportunidad.

Con el diagnóstico se pretende encontrar la raíz del problema, de tal forma que se puedan enfocar los esfuerzos hacia medidas o soluciones efectivas.

Hay gran diversidad de metodologías o tipos de diagnóstico, algunas veces se hace énfasis en áreas o factores específicos como la producción, los consumidores o el mercado; en otras se hace de forma integral, contemplando todas las áreas de una empresa. De allí que existan diagnósticos parciales o totales.

Los diagnósticos parciales se centran en aspectos específicos de la organización, como: departamentos o en determinados procesos de la misma. Mientras que los diagnósticos generales permiten conocer la empresa desde una visión global, analizando distintos factores o variables de ésta y su entorno.

Para dar inicio con alguno de los anteriores diagnósticos se debe establecer qué es lo que se va a evaluar, luego se establecen las actividades con el tipo de fuentes a utilizar, estas pueden ser primarias o secundarias; seguido de los instrumentos como encuestas, entrevistas, fotografías, videos, entre otros, para recolectar la información necesaria y así dar paso a determinar el alcance del diagnóstico.³⁴

³⁴ El diagnostico organizacional. [en línea]<
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VScdr9yG818>[citado el 23 de noviembre de 2014]

6.2- EL AGUACATE:

La planta de aguacate (*persea* sp) es originaria de la América tropical. Conocida por los conquistadores Españoles debido a que los Incas, Mayas y Aztecas la utilizaban como alimento, para el cuidado de la piel y el tratamiento de malestares estomacales.

La palabra Aguacate viene del vocablo Azteca Ahuacall, Históricamente el centro de expansión de este cultivo fue en México, distribuyéndose inicialmente a las regiones de centro y sur América, y posteriormente llegó a otros puntos fuera del continente. Fue llevado a España en 1601 y a las Antillas en 1650. Cerca del año 1850 llegó a Asia y en 1833 a los Estados Unidos.

Es una planta dicotiledónea que pertenece a la familia de las lauráceas, es un árbol cuya altura puede llegar a los 10 metros, es una especie perenne de tallo aéreo con características leñosas, follaje siempre verde y raíz bastante superficial.

Luego de la siembra, el aguacate empieza a producir en su tercer año, llegando al máximo de producción en el quinto año, entre sus requerimientos, el aguacate no permite suelos arcillosos.

Las variedades de aguacate más comunes en el departamento de Risaralda y en el municipio de Belén de Umbría son: Papelillo y hass, el papelillo es de gran tamaño y su cascara es delgada, mientras que el hass es muy pequeño de corteza rugosa que se oscurece en la madurez, muestra gran capacidad para su almacenamiento en el árbol y se consume principalmente en Europa.

6.3 - ASOCIACIÓN:

Es el conjunto de los asociados para un mismo fin, por lo general el concepto de asociación se utiliza para mencionar a una entidad sin ánimo de lucro y gestionada de manera democrática por sus socios.³⁵

Las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios son hoy el resultado de un camino de frustración, violencia e inadecuada planeación del estado ya que la productividad del agro y la economía campesina se estuvo aplazando y mantuvieron el sector rural en un estado de espera permanente. Debido a esto se originaron asociaciones de productores agrícolas, los cuales acuerdan entregar su trabajo y otros bienes en común para desarrollar actividades de aprovechamiento de predios rurales, la transformación, comercialización o mercadeo de productos agropecuarios, sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades. Los asociados reparten entre si las ganancias o pérdidas que resulten, proporcional a su aportes.

6.4 - CARACTERIZACION:

Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva, con fines de identificación, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez upegui 2010)

6.5- ADMINISTRACION:

Es la ciencia, arte o habilidad para alcanzar los objetivos de una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control de los factores de producción, Busca la mayor rentabilidad y bienestar social en los proyectos productivos.³⁶

³⁵ Definición de asociación [en línea]< <http://definicion.de/asociacion/>>[consultado el 19 de noviembre de 2014]

³⁶Administracion1: concepto de administración y administración agropecuaria [en línea]< http://upe.edu.py/?page_id=205>[citado el 20 de noviembre de 2014]

7- ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Actualmente, en el municipio de Belén de umbría, no se han realizado estudios que indiquen el nivel socioeconómico de la producción de aguacate. El municipio de Belén de Umbría cuenta con una asociación de productores de aguacate (ASOAGUACATE).

En las bases de datos utilizadas, no se encontró información sobre análisis Socioeconómico de productores de aguacate, la información obtenida relacionada con el tema de investigación fue la siguiente:

En los municipios de la Celia y Balboa se realizaron talleres participativos liderados por la secretaría de desarrollo agropecuario donde se diligenciaron las matrices que arrojaron las posibles soluciones a varias problemáticas que tienen los productores de diferentes cultivos, entre estos el cultivo de aguacate.

Las posibles soluciones a las problemáticas son:

Fortalecimiento del servicio de asistencia técnica directa rural, mejoramiento de la infraestructura de la post-cosecha, mejoramiento del sistema de planificación del sector agropecuario.³⁷

Por otra parte en Dosquebradas y santa rosa de cabal (Rralda) en el año 2010 se realizó un proyecto por parte de la secretaría de desarrollo agropecuario del departamento con el fin de beneficiar a los agricultores de estos dos municipios con 11.050 árboles de aguacate. Dicho proyecto se enmarca dentro del plan de desarrollo departamental “Risaralda sentimiento de todos” en materia de mejoramiento de los servicios de asesoría y asistencia técnica. Teniendo en cuenta que es una excelente opción para los productores ya que tiene un alto contenido nutricional y de consumo.

³⁷Estrategia de cooperación internacional del sector agropecuario 2013-2015. [en línea]< www.minagricultura.gov.co/ministerio/Documents/Estrategia-de-Cooperacion-Internacional-del-Sector-Agropecuario-2013-2015.pdf>[citado el 28 de junio de 2014]

8 - DISEÑO METODOLOGICO

La investigación será de tipo descriptiva cualitativa con las cuales se pretende conocer niveles de educación, económicos, sociales, técnicos, tecnológicos, calidad física del aguacate, exigencias del comprador, que nos ayuden a realizar una caracterización socioeconómica de la producción de aguacate en el municipio de Belén de Umbría, también se busca analizar la situación actual de la estructura administrativa de la asociación de productores de aguacate (asoaguacate) de igual manera revisar y analizar su manual de perfiles y funciones con el fin de plantear y/o mejorar ideas que contribuyan a soluciones de falencias que existan dentro de la misma.

Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos: observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos.

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES A DESRROLLAR
1. Identificar las características de producción del aguacate en Belén de Umbría.	Observaciones. Entrevistas. Encuestas.
2. Analizar la estructura administrativa de la asociación de productores de aguacate en el Municipio de Belén de Umbría.	Observación. Entrevistas. Análisis de documentos.
3. Identificar la composición social y económica de los productores de aguacate en el municipio de Belén de Umbría.	Observación. Entrevistas. Encuestas.
4. Diseñar una propuesta para potencializar la producción y comercialización del cultivo de aguacate.	Estudio y diseño de la propuesta de mejoramiento.

9- PRESUPUESTO

Fotocopias.	\$ 30.000
Transporte para tres personas.	\$ 70.000
Llamadas.	\$ 10.000
Computador.	\$ 800.000
Consumo de energía (computadores portátiles).	\$ 20.000
Consumo de Internet.	\$ 60.000
Total	\$990.000

10. RECURSOS

Para la realización de la caracterización socioeconómica de los productores de aguacate en el municipio de Belén de Umbría se necesitaran diferentes recursos, tales como: revistas, información de internet, fotocopias, bases de datos universitarias, un computador, gastos de impresión y de transporte para la recolección de la información.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Año 2014				Año 2015			
	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Consulta bibliográfica acerca del tema de investigación.								
Asesoría sobre el tema y correcciones necesarias.								
Elaboración del anteproyecto.								
Aprobación del anteproyecto.								
Revisión del Director del proyecto y correcciones a realizar.								
Ajustes y correcciones.								
Diseño de encuestas para los productores y la entrevista para la asociación.								
Aplicación de encuestas y entrevista.								

Tabulación de encuestas y análisis de la entrevista.								
Elaboración del informe.								
Entrega del informe al director de proyecto de grado.								
Ajustes.								
Presentación del proyecto ante el jurado.								

12. LA COMPETITIVIDAD:

La competitividad en determinado sector o gremio, está dada por la capacidad que tienen las organizaciones para participar exitosamente en mercados nacionales e internacionales, caracterizándose por la productividad de sus colaboradores, la capacidad institucional y el liderazgo de sus empresas.

Con el desarrollo del plan Regional de Competitividad se busca lograr el fortalecimiento de las principales capacidades del territorio risaraldense y sus habitantes, aprovechando las condiciones favorables como lo son: la ubicación geográfica y la riqueza en recursos naturales; así mismo ayudar a contrarrestar las dificultades políticas, técnicas e institucionales para lograr avanzar en un sistema estructurado y armonizado, integrando las voluntades cercanas a las estrategias y los proyectos prioritarios para el crecimiento del departamento.

12.1 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD:

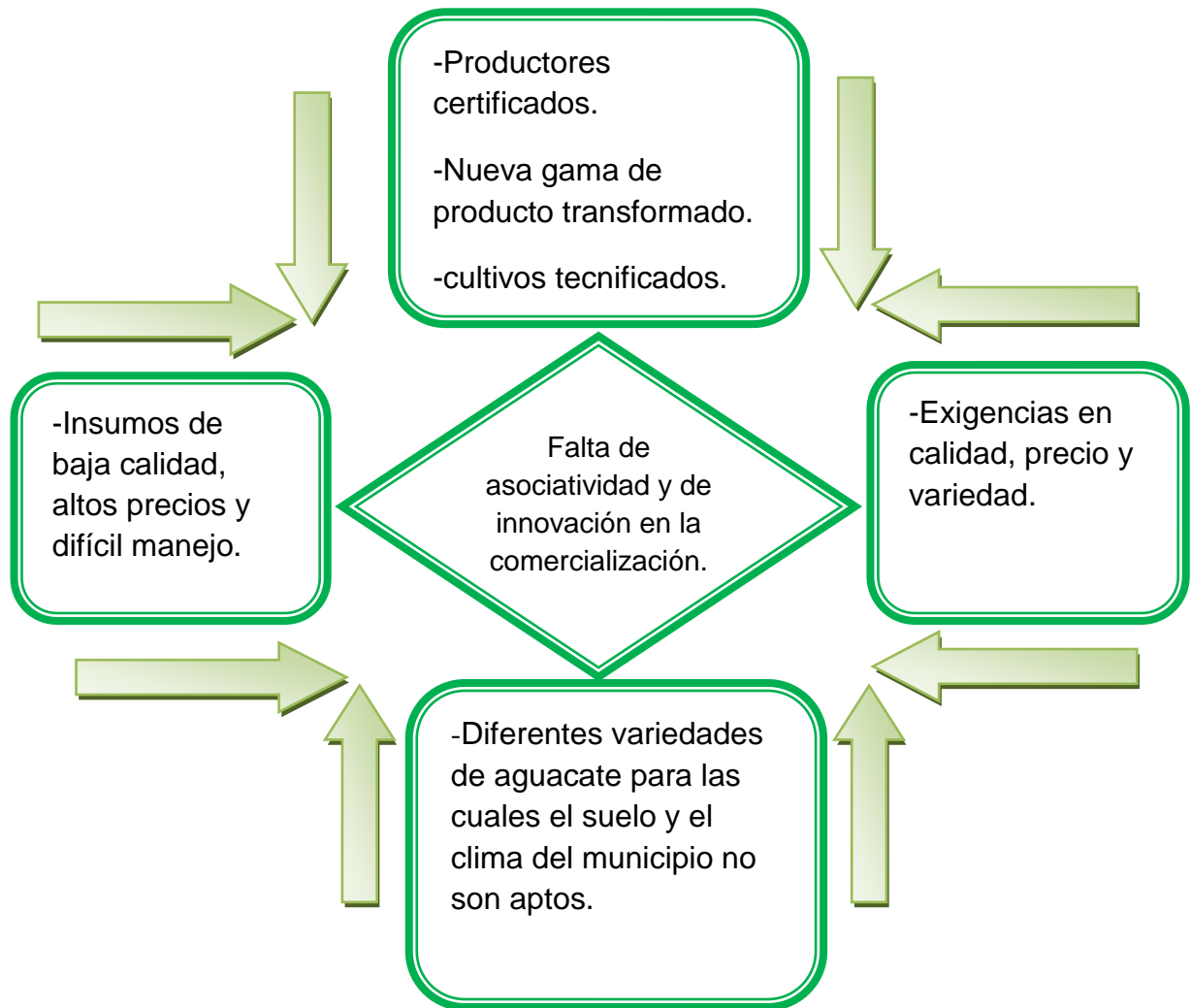


Ilustración 3 **DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD. Fuente: propia**

- Amenaza de entrada de nuevos competidores :
 - Productores certificados.
 - Nueva gama de producto transformado.
 - cultivos tecnificados.

En el municipio de Belén de Umbría los cultivos de aguacate han incrementado, por ende la producción futura será mayor a la producción actual, para lo cual los productores deben incursionar en nuevos mercados, esto implica la tecnificación de dicho cultivo para cumplir con la inocuidad del producto, el cuidado del medio ambiente, salud y bienestar social, una serie de requisitos en la nueva modernización del mercado; logrando con esto ser más competitivos al momento

de enfrentarse con producción más tecnificada, diferente gama de productos derivados del aguacate y procesos normativos en comercialización.

- El poder de proveedores y compradores:
 - Insumos de baja calidad, altos precios y difícil manejo.
 - Exigencias en calidad, precio y variedad.

Al momento de seleccionar los proveedores y compradores se debe tener en cuenta la calidad de los productos suministrados, su precio, utilización y la compatibilidad con el cultivo, también la necesidad a satisfacer y la capacidad para satisfacerla; siendo estos factores fundamentales para la obtención de buenas utilidades, crecimiento y reconocimiento.

- Amenaza de productos o servicios:
 - Productos sustitutos.
 - Diferentes variedades de aguacate para las cuales el suelo y el clima del municipio no son aptos.

Existen competidores significativos para los productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría, pues el número de productores certificados en dicho municipio es bajo comparado con el de otros municipios, además no maneja una amplia variedad de aguacate, dado que el clima y el suelo no son aptos en esta zona.

- Lucha por una posición en el mercado:
 - Falta de asociatividad.
 - Poca innovación en la comercialización.

Los productores del municipio tienen la posibilidad de asociarse para satisfacer la demanda, comercializar en volumen y disminuir sus costos para así poder competir con precios.

13. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para realizar el análisis de la estructura administrativa de la asociación de productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría fue necesario implementar un instrumento de análisis que permitiera conocer el buen o mal funcionamiento de la organización en relación con los estatutos establecidos, su estructura administrativa y la planeación estratégica. Se realizó una entrevista al presidente de la asociación de productores de aguacate, el Señor Darío Restrepo, con el fin de que proporcionara la información necesaria para dicho análisis. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

13.1. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AGUACATE.

OBJETIVO: Recolectar información de tipo administrativo y social acerca de la asociación de productores de aguacate en el municipio de belén de umbría (ASOAGUACATE).

1. ¿Hace cuánto tiempo está conformada la asociación? **5 años**
2. ¿Cuántos socios la conforman? **20 socios**
3. ¿Recibieron algún tipo de capacitación para asociarse? **Si**
4. ¿Cada cuánto se reúnen? **Cada mes**
5. ¿Qué tipo de estructura administrativa tiene la asociación:
a. Vertical____ b. Horizontal____ c. Mixta____

- d. Circular____ e. Ninguna ____ f. Otra ____ ¿cuál? **No sabe**
6. ¿Cuenta la asociación con la planeación estratégica? **No**
7. ¿Cuenta la asociación con el manual de perfiles y cargos? **Si**
8. ¿Llevan el registro de la producción de aguacate de los socios? **No**
9. ¿Cómo comercializan el producto?
- a. ☒ En bruto b. ____ Valor agregado c. ____ otro ¿Cuál? **No se hace una comercialización conjunta, cada socio comercializa su producto.**
10. ¿Han tenido capacitaciones acerca de la tecnificación del cultivo? **Si**
11. ¿Qué entidad o entidades los ha capacitado?
- a. ____ UMATA b. ____ Secretaria de Agricultura c. ☒ ASOFRUCOL
- d. ____ MADR e. ____ Casa comercial f. ☒ Contratada por la asociación
- e. ____ Otra ____ ¿Cuál?
-
12. ¿Han recibido apoyo de alguna entidad? ____
- a. ____ Económico b. ____ Asistencia Técnica c. ____ Otro ¿Cuál?
13. ¿Están certificados? **Como asociación no, algunos socios si tienen certificación en BPA y otros están en este proceso.**

13.2. ANÁLISIS DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA.

La asociación está conformada hace 5 años, inicialmente se asociaron 72 productores de aguacate, actualmente son 20 los productores que la conforman. Los socios que se han retirado lo han hecho por diferentes razones, entre éstas está la falta de asociatividad, coordinación y de direccionamiento de la misma, esto se debe a que ellos no han tenido claro que es una asociación y lo que implica pertenecer a ella. Una asociación requiere de personas comprometidas, visionarias, que no sean individualistas, personas que no solo se preocupen por su propio beneficio sino que quieran que las ayudas que reciban sean en beneficio de todos, también que tengan claro que ser parte de una asociación no solo se trata de recibir ayudas, sino que implica que cada socio sepa cuál puede ser su aporte a la asociación para su crecimiento y fortalecimiento, que sean capaces de trabajar en equipo, escuchando y respetando las diferentes opiniones para el mejoramiento.

En cuanto a la estructura administrativa se puede decir que hay unos estatutos desactualizados, donde se definen los cargos y donde se consolida teóricamente la asociación, cuentan con registro de cámara y comercio y con el certificado de asociación, pese a esto no cumplen los reglamentos como asociación, existe una junta directiva conformada por los mismos productores de aguacate, los cuales desarrollan los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretaria, tesorero, vocal y 2 vocales suplentes, estos cargos están establecidos teóricamente, cada miembro de ésta sabe el nombre de su cargo, pero no tiene conocimiento de la función que debe desempeñar. Las personas que conforman la junta directiva en su gran mayoría su nivel educativo es de básica primaria y solo dos personas tienen educación superior, además de esto, la junta no se renueva hace más de tres años, cuando los estatutos dicen que se debe renovar cada año.

Tampoco cuentan con un direccionamiento estratégico, ni tienen objetivos claros y bien definidos, lo cual no les permite tener una buena comercialización en conjunto como asociación, buscar nuevas oportunidades, obtener beneficios al momento de la compra de insumos para el cultivo, adquirir ayudas de entidades gubernamentales.

Otra de las dificultades que afronta esta asociación es la falta de una sede en la cual realizar sus reuniones, en vista de esto no pueden ser muy constantes sus encuentros y capacitaciones. Se reúnen aproximadamente cada mes, la

planeación de estas reuniones se hace de acuerdo a las actividades que programan las casas comerciales, diferentes agrónomos y entidades que los asesoran, puesto que ellos no tienen un cronograma para la realización de las labores a desempeñar.

La asociación de productores de Aguacate cuando convoca a dichas reuniones tiene como objetivo recibir capacitación sobre el manejo del cultivo y tener una interacción entre los asistentes para retroalimentar sus conocimientos y experiencias.

Una de las fortalezas que tiene la asociación es que entre los socios hay varios certificados en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y otros están en proceso de certificación, lo cual ayuda a que haya un intercambio de los conocimientos entre los productores.

14. ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DE LOS PRODUCTORES DE AGUACATE EN EL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA.

En todas las poblaciones existen diferentes factores económicos, sociales y culturales, que pueden intervenir en el funcionamiento de estas, afectando o beneficiando su desarrollo; por esta razón es necesario analizarlos y buscar la manera de aprovecharlos o mitigar sus efectos.

Se les realizó un análisis a algunos productores de aguacate del municipio identificando los factores anteriormente mencionados; Para llevar a cabo la recolección de la información fue necesario elaborar un formato de encuesta donde se tuvieron en cuenta diferentes aspectos indispensables, tanto en lo social, económico y manejo de cultivo.

La encuesta se aplicó directamente a 27 productores de aguacate, solicitando previamente una cita para hacerles las diferentes preguntas, con algunos fue complicado establecer hora y fecha de la entrevista debido a las diferentes labores que ellos desempeñan diariamente, para llevar a cabo la entrevista con algunos fue necesario desplazarnos hasta sus fincas, con otros fue más fácil, puesto que se encontraban en el área urbana. Entre los productores encuestados se encontraron algunos dispuestos a ayudar, mientras que a otros se les vio poco

interés en hacerlo, esto era de esperarse pues muchos de ellos pensaban que por medio de la encuesta se les podía cobrar algún impuesto en sus cultivos, pero finalmente entendieron el propósito de la encuesta y se mostraron dispuestos a proporcionar la información necesaria.

Esta actividad fue muy productiva y enriquecedora puesto que en el momento de la realización de dicha encuesta los productores compartían sus conocimientos y vivencias, aportando al crecimiento intelectual y personal de las personas que la realizaban.

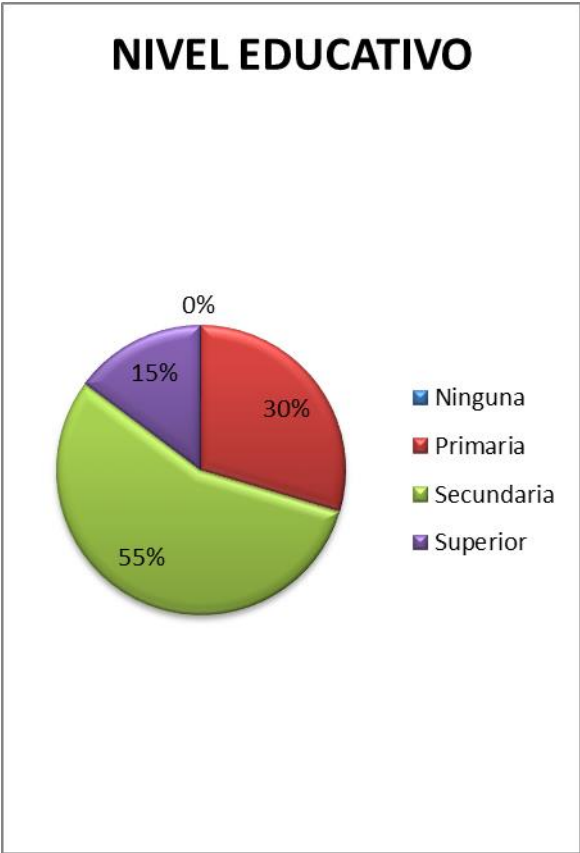
Además fue muy gratificante poder asistir a una de las capacitaciones de Buenas Prácticas Agrícolas, que realiza la asociación en compañía de ASOHOFRUCOL.

A continuación se muestra la tabulación de dicha encuesta:

14.1 TABULACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PRODUCTORES DE AGUACATE.

NIVEL EDUCATIVO			
Ninguna	Primaria	Secundaria	Superior
0	8	15	4

Gráfico 1.



(Fuente propia)

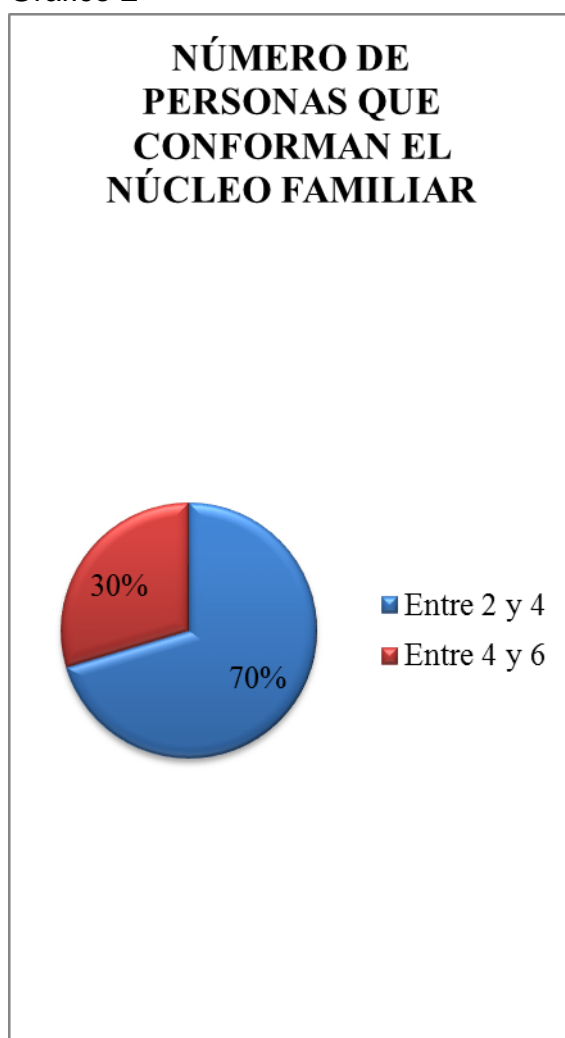
El 30% de los productores de aguacate encuestados tiene un nivel educativo de básica primaria, el 55%

curso la secundaria y el 15% realizo estudios superiores, el porcentaje de productores encuestados con ningún nivel educativo es de 0%.

Cada unidad productiva agropecuaria es una empresa, que requiere ser bien administrada, por lo tanto es importante que la persona o personas que estén a cargo de ésta tengan un conocimiento más técnico, que contribuya a una mayor productividad y mejor calidad en los productos, puesto que en la era de la globalización para alcanzar el desarrollo se requiere de innovación y el conocimiento aplicado a la producción, estar abiertos al cambio y a la entrada de nuevas tecnologías, que permitan estar a la vanguardia de nuevas, productivas y diferentes formas de cultivar.

NÚMERO DE PERSONAS QUE CONFORMAN EL NÚCLEO FAMILIAR		
Entre 2 y 4	Entre 4 y 6	Entre 6 y 10
19	8	0

Gráfico 2

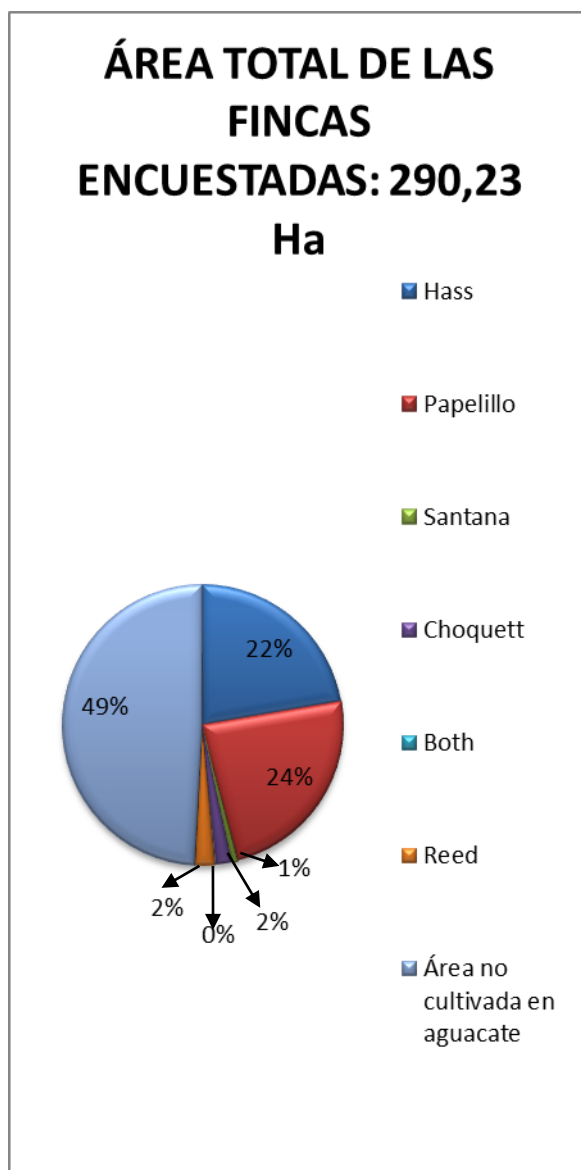


Se evidencia que el núcleo familiar del 70% de los productores de aguacate encuestados está conformado entre dos y cuatro personas, mientras que el 30% de éstos se conforman entre cuatro y seis personas. Las familias que se encuentran en el rango de 2 a 4 personas tienen la posibilidad de satisfacer más fácilmente las necesidades materiales, de alimentación y educación. Para estas familias se hace más fácil satisfacer estos factores porque no tienen muchas personas a su cargo, logrando con esto tener una mejor calidad de vida y más posibilidades de formarse académicamente para brindarle a la sociedad personas capacitadas para así lograr una comunidad más emprendedora, con visión amplia que les permita ser capaces de alcanzar los proyectos propuestos.

(Fuente propia)

ÁREA TOTAL DE LAS FINCAS ENCUESTADAS: 290,23 Ha						
Hass	Papelillo	Santana	Choquett	Both	Reed	Área no cultivada en aguacate
64,66	68,87	2	5,22	0,5	6,4	142,58

Gráfico 3



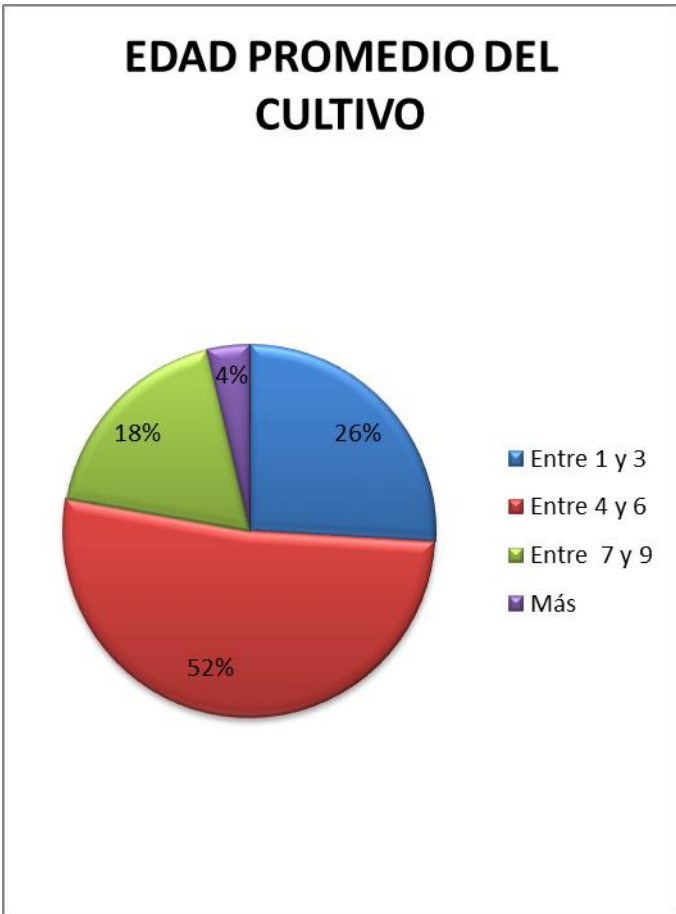
(Fuente propia)

Se encuestaron 27 productores de aguacate, donde se encontraron algunos con más de una finca sembrada con este cultivo, el total de fincas encuestadas es de 32, las cuales suman: 290.23 Ha. El 51 % de estas está sembrado en aguacate con un total de 147,65Ha donde se evidencia un total de 30.631 árboles en las siguientes variedades: Papelillo siendo el cultivo más común de 24%, seguido de la variedad Hass con un 22%, también se encontraron variedades poco comerciales en esta región: Reed y Choquett, cada una con un 2%, variedad Santana con un 2% y la variedad Both con un porcentaje mínimo puesto que ésta solamente se encontró en un cultivo que ocupa 0.50 Ha. Con la anterior información se puede concluir que los agricultores que han implementado el cultivo de aguacate tienen más del 50% de sus terrenos sembrado en este cultivo. Estos productores debido a su experiencia han optado por inclinarse más por las variedades Hass y Papelillo, puesto que han visto que el suelo y el clima del municipio son aptos para éstos, además son las

variedades con una comercialización más fluida en esta región.

EDAD PROMEDIO DEL CULTIVO			
Entre 1 y 3 años	Entre 4 y 6 años	Entre 7 y 9 años	Más de 10 años
7	14	5	1

Gráfico 4



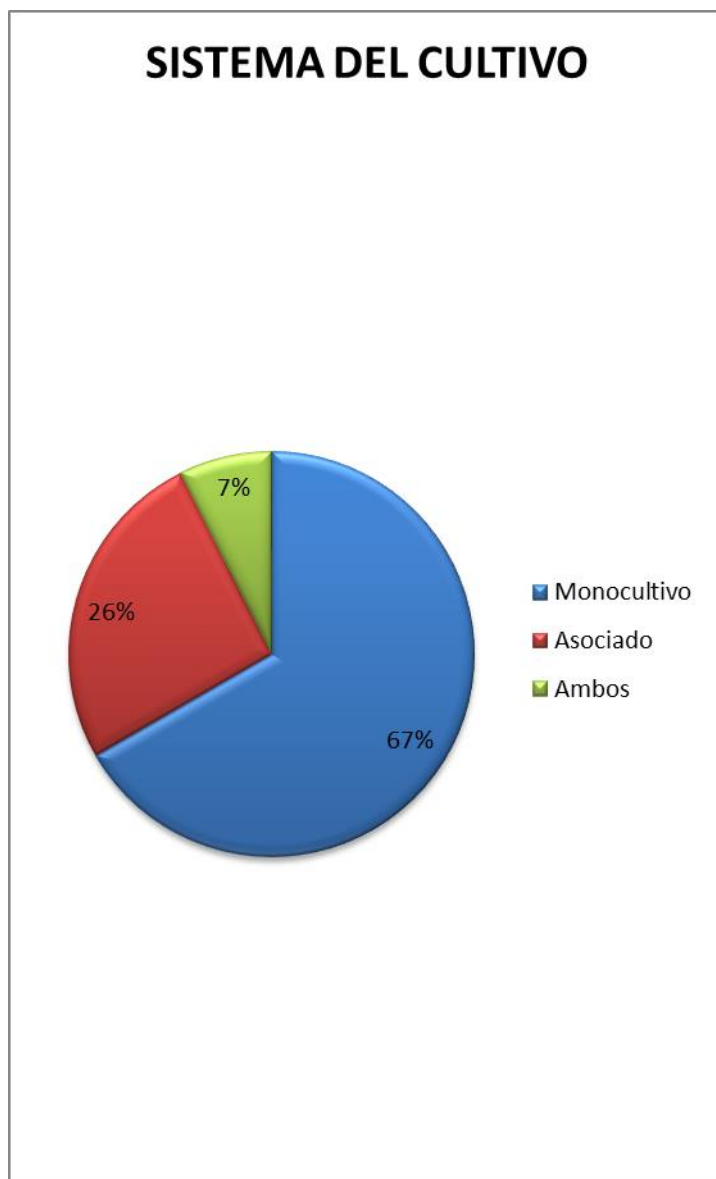
El 52% de los productores encuestados tienen el cultivo de aguacate en un promedio de edad de 4 a 6 años, el 26 % está en una edad entre 1 y 3 años, el 18% está en una edad promedio entre 7 y 9 años y solo el 4% tiene más de 10 años, La planta de aguacate empieza su producción al tercer año, pero su punto máximo de producción es de los seis años en adelante, lo que nos indica que Belén de Umbría está teniendo auge en la producción de aguacate,

Tiene una buena producción ahora y tendrá mayor en un futuro, puesto que hay muchos productores que tienen sus cultivos en proceso de crecimiento.

(Fuente propia)

SISTEMA DEL CULTIVO		
Monocultivo	Asociado	Ambos
18	7	2

Gráfico 5



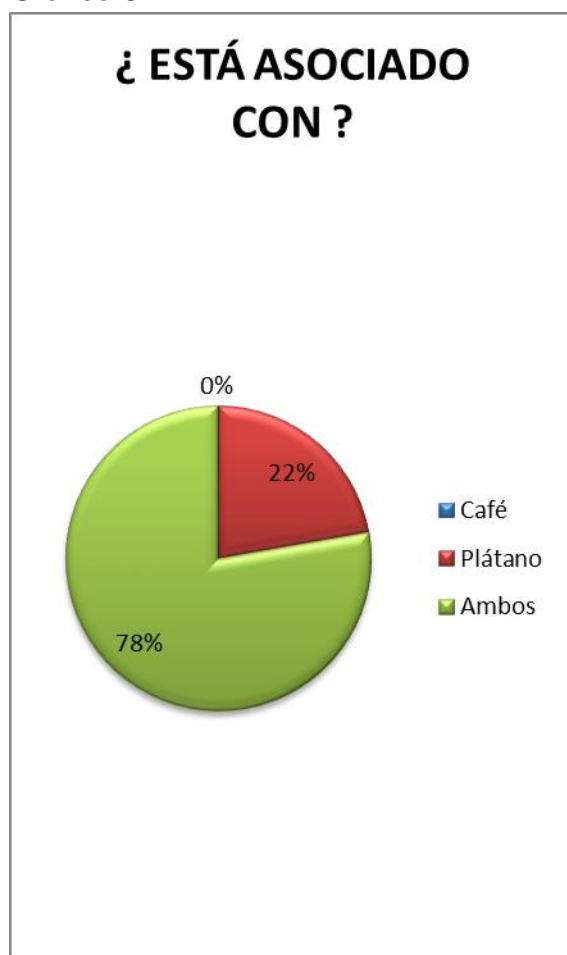
El 67% de los productores encuestados tienen el sistema de cultivo en monocultivo, el 26% lo tiene asociado y solamente el 7% maneja ambos sistemas de cultivo. (Monocultivo – Asociado)

Teniendo en cuenta los datos anteriores se puede evidenciar que la crisis que ha sufrido el café en los últimos años ha llevado a que muchos agricultores y productores de café erradiquen sus cultivos y siembren solo aguacate. Otro punto de vista de los mismos productores es que cuando tienen el sistema en monocultivo se obtiene un producto con estándares de calidad más altos, los cuales son importantes al momento de la comercialización y/o exportación.

(Fuente propia)

¿ESTÁ ASOCIADO CON?		
Café	Plátano	Ambos
0	2	7

Gráfico 6



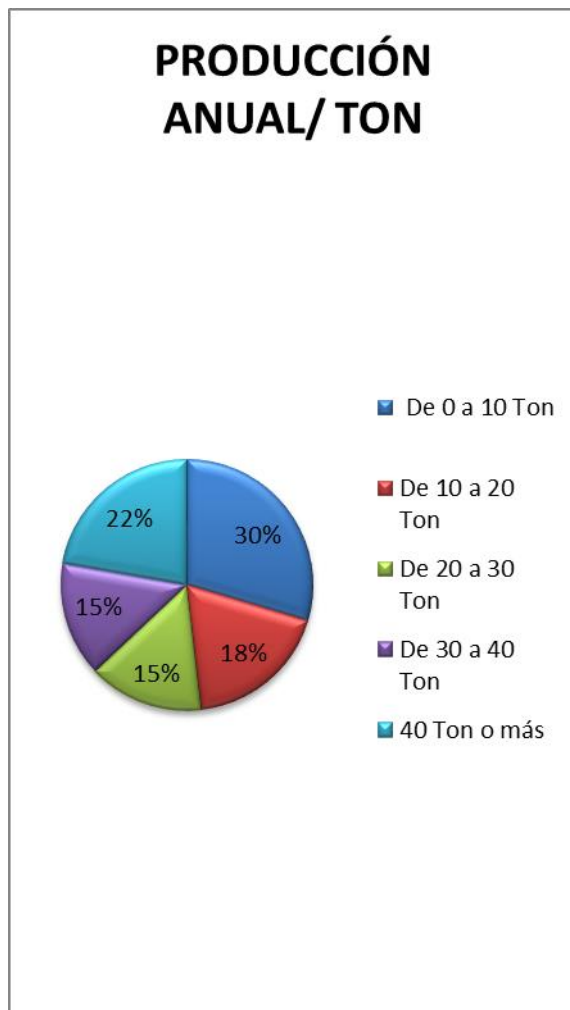
(Fuente propia)

El 78% de los cultivos que se encuentra asociado lo está con café y plátano, el 22% solamente está asociado con plátano y entre los

productores encuestados no se encontró ningún cultivo asociado solo con café. Con estos datos se observa que el cultivo de café a pesar de ser el cultivo más común en este municipio ha pasado a un segundo plano por sus altos costos de producción y por su inestabilidad del precio en el mercado, lo que ha contribuido al incremento de la implementación del cultivo tanto de plátano como de aguacate, el plátano por su parte es un cultivo que no requiere tanta inversión y ha sido un soporte significativo para la economía de los agricultores, son quizás éstas las razones por las cuales algunos productores de aguacate no han tomado la decisión de erradicar definitivamente los cultivos de plátano y café, a pesar que el cultivo de aguacate es más productivo como monocultivo, pues las prácticas culturales, los insumo, los plaguicidas, los fungicidas y fertilizantes son muy diferentes a los utilizados en los otros cultivos y en ocasiones pueden alterar el ciclo normal del cultivo.

PRODUCCIÓN ANUAL / TONELADAS PRODUCIDAS AL AÑO				
De 0 a 10 Ton	De 10 a 20 Ton	De 20 a 30 Ton	De 30 a 40 Ton	40 Ton o más
8	5	4	4	6

Grafico 7

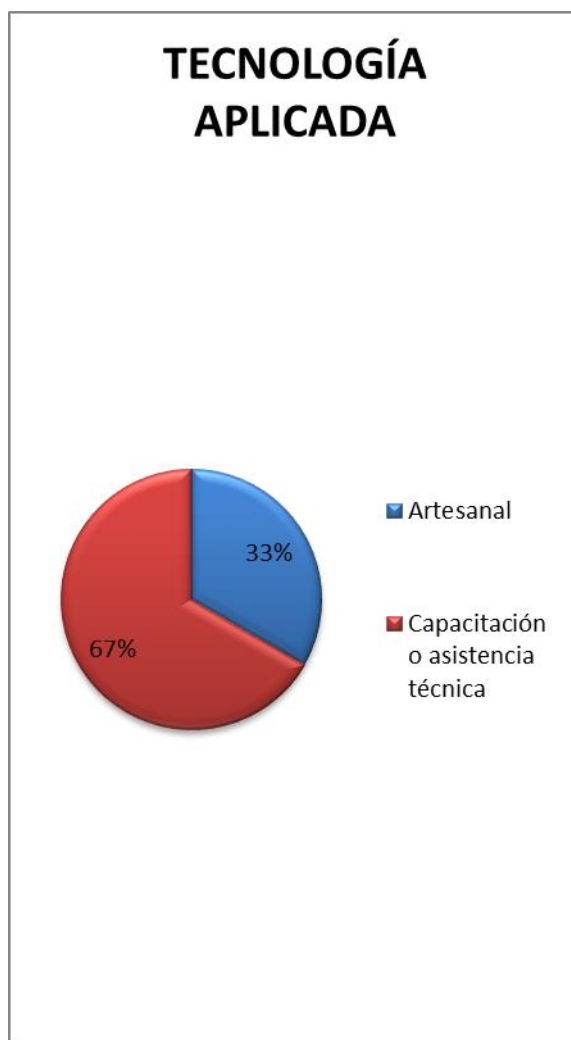


(Fuente propia)

La producción anual de los productores encuestados tiende a ser baja, sólo el 22% tiene una producción por encima de 40 ton, el 80% restante se encuentra dividido así: El 15 % produce anualmente de 30 a 40 ton, otro 15% produce de 20 a 30 ton, un 18% produce de 10 a 20 ton, finalmente el 30% produce de 0 a 10 ton. La baja producción se debe a varios factores, entre estos se puede mencionar que los cultivos asociados tienden a ser menos productivos que los que estén en monocultivo, también se encontró un buen número de productores con cultivos nuevos, lo que indica que probablemente en un futuro sea más alta la producción de aguacate en este municipio, así las personas tendrán la posibilidad de tener mayores ingresos, para la satisfacción de necesidades, tanto básicas o primarias como aquellas que no son fundamentales para la supervivencia. Todo esto con el fin de tener una mejor calidad de vida y un crecimiento económico del municipio, donde sobresalga en la región.

¿LA TECNOLOGÍA APLICADA EN EL CULTIVO ES?	
Artesanal	Capacitación o asistencia técnica
9	18

Grafico 8



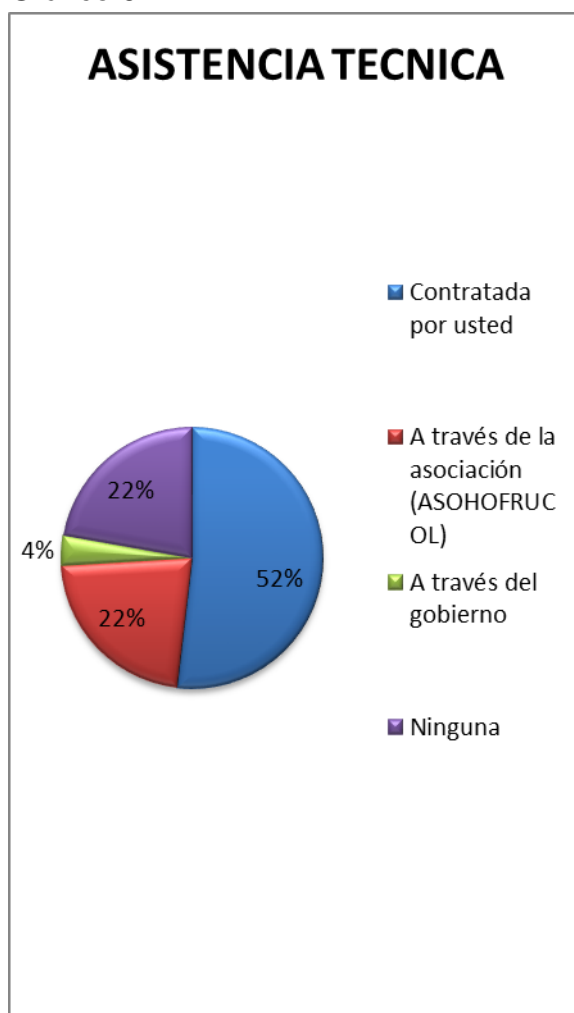
(Fuente propia)

La tecnología aplicada por el mayor porcentaje de los productores de aguacate encuestados es producto de capacitación o asistencia técnica, representados en un 67%, correspondiendo el otro 33% a los productores que lo hacen de manera artesanal, en esta forma de cultivar se utiliza el conocimiento empírico, el cual se ha adquirido a través de diferentes experiencias y sucesos del diario vivir, aprendiendo de los errores cometidos y los aciertos que han tenido para el beneficio del cultivo.

Este porcentaje de productores que cultivan de forma artesanal es muy representativo, lo cual no es beneficioso para la productividad puesto que el aguacate es un cultivo que requiere conocimiento y seguimiento continuo por parte de quien lo produce, requiere de prácticas puntuales para resultados óptimos.

¿RECIBE ASISTENCIA TECNICA PARA EL CULTIVO DE AGUACATE?			
Contratada por usted	A través de la asociación (ASOHOFRUCOL)	A través del gobierno	Ninguna
14	6	1	6

Gráfico 9



(Fuente propia)

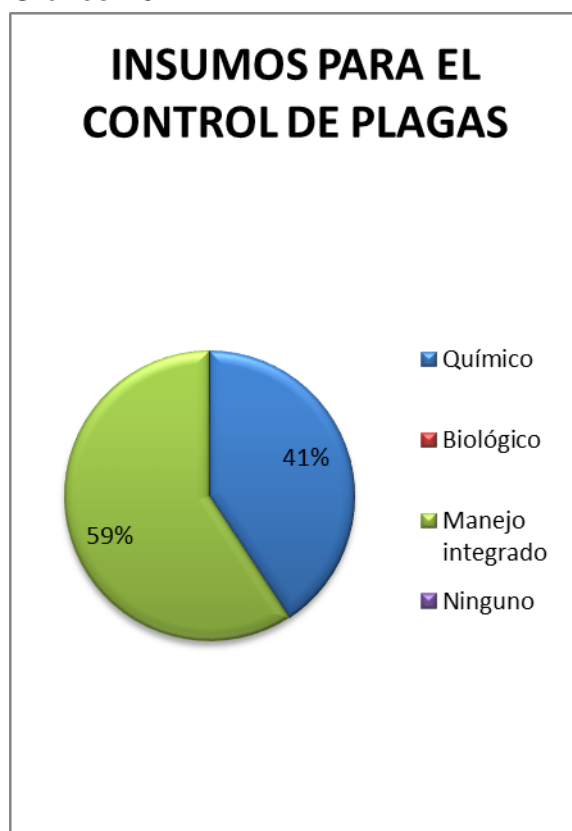
Se encontró entre los productores encuestados que el 52% recibe asistencia técnica contratada por ellos mismos, el 22% recibe asistencia técnica a través de la asociación, por parte de ASOHOFRUCOL. Un 22% no recibe asistencia técnica y solo un 4% recibe la asistencia por parte del gobierno. Cabe resaltar que el acompañamiento por parte de las entidades gubernamentales a los productores de aguacate es mínimo, a pesar que éste cultivo es muy representativo en esta región y cada vez se vuelve más importante para la economía de los agricultores. Sin el acompañamiento de estas entidades es probable que el fortalecimiento organizacional sea débil, además se verá la falta de una orientación adecuada para la creación de proyectos que puedan ser productivos en un futuro. El apoyo de estas entidades es importante porque ayudan en el proceso para la retroalimentación de las capacidades

Individuales, organizacionales y comunitarias. También es bajo el porcentaje que recibe asistencia técnica por parte de ASOHOFRUCOL, pero es de notar que esta

entidad ha sido de gran apoyo para el crecimiento y fortalecimiento de la asociación, puesto que de la mano con ellos han podido cambiar la perspectiva de las cosas y han visualizado diversos proyectos para un beneficio en común.

¿Qué tipo de insumos utiliza para el control de plagas?			
Químico	Biológico	Manejo integrado	Ninguno
11	0	16	0

Gráfico 10



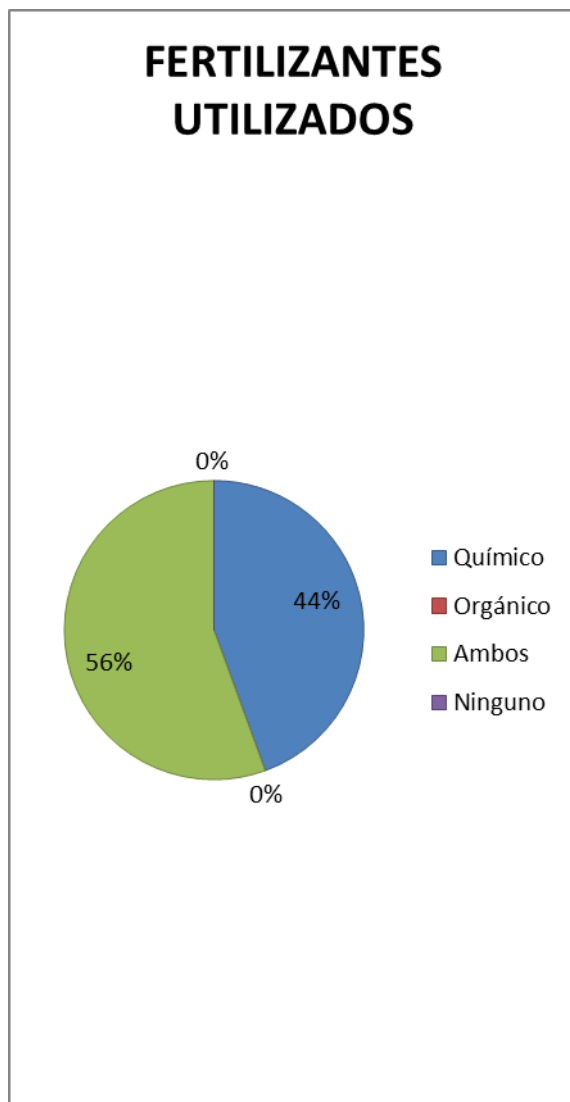
(Fuente propia)

En este punto se encontró que el 59% de los productores encuestados

aplican el manejo integrado (biológico – químico – control cultural – control genético) para el control de plagas en sus cultivos, un 41% utiliza insumos químicos, y entre los encuestados no se encontró alguno que no haga control de plagas en sus cultivos. La forma más recomendada para dicho control, es el manejo integrado, puesto que deben adoptar sistemas de producción sostenibles, tecnologías apropiadas y buenas prácticas agrícolas, tales como: el manejo debido de los recursos de la finca, la protección ambiental y la reducción de los insumos químicos, para aumentar la rentabilidad de la producción agrícola logrando sobrevivir en un mercado que cada vez es más competitivo. Este enfoque integral es una manera de conservar el equilibrio ecológico de los cultivos.

¿Qué tipo de fertilizante utiliza?			
Químico	Orgánico	Ambos	Ninguno
12	0	15	0

Gráfico11

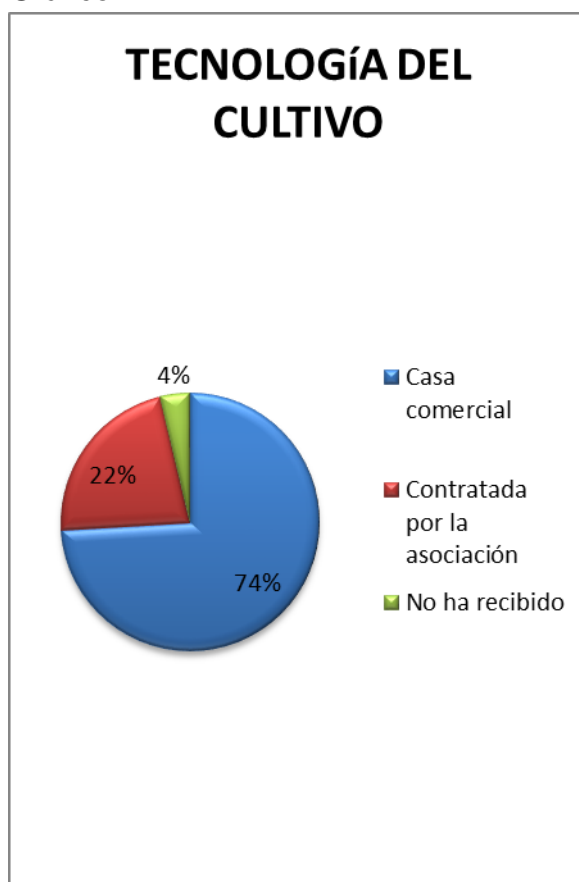


(Fuente propia)

El 56% de productores encuestados utiliza de ambos fertilizantes, químicos y orgánicos, el 44% utiliza solamente fertilizantes químicos y ninguno utiliza solo fertilizante orgánico. Según las experiencias compartidas por los productores de aguacate, ellos afirman que el fertilizante químico es necesario para obtener buenos resultados, claro está que sin dejar a un lado los fertilizantes orgánicos, puesto que estos tienen muchos nutrientes que aportan a la buena calidad del producto, aunque la cantidad aplicada debe ser alta y no suple en totalidad los requerimientos de dicho cultivo. Para la aplicación de Los fertilizantes se debe hacer un análisis de suelo y un análisis foliar, los fertilizantes se aplican cada 15 días dependiendo los requerimientos del cultivo, si estas actividades no se realizan oportunamente y de la manera correcta, es probable que el cultivo sufra afectaciones totales o parciales que se verán reflejadas en el suelo, en la calidad y en la cantidad de la producción.

¿HA RECIBIDO O RECIBE CAPACITACION SOBRE LA TECNOLOGÍA DEL CULTIVO?		
Casa comercial	Contratada por la asociación	No ha recibido
20	6	1

Gráfico 12

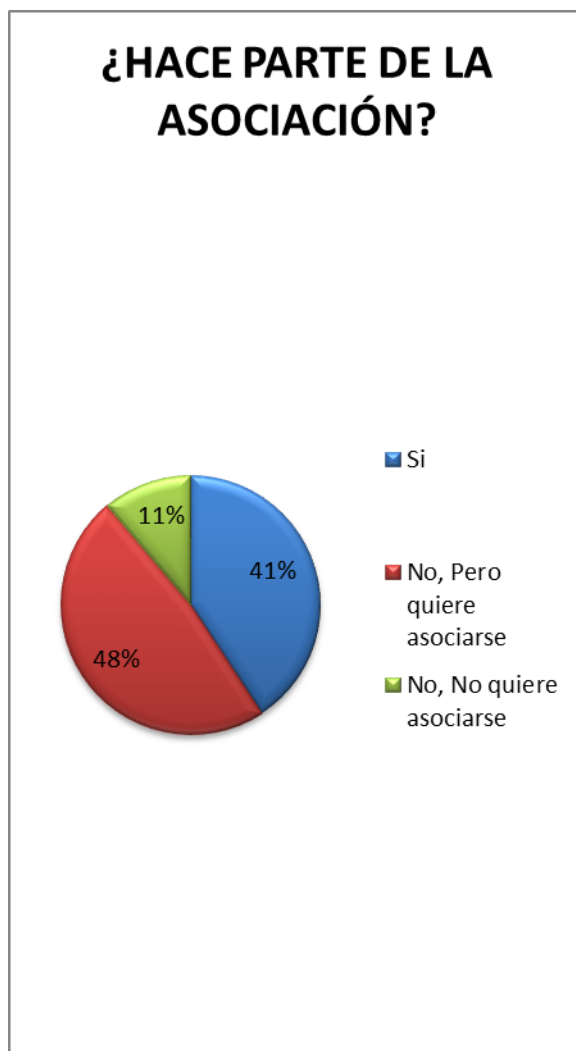


(Fuente propia)

Entre los productores encuestados se encontró que un 74% ha recibido capacitación sobre la tecnología del cultivo por parte de casas comerciales, un 22% la ha recibido por medio de la asociación, contratada por ellos mismos y un 4% dice no haber recibido capacitación. Belén de umbría es un municipio que cuenta con un buen acompañamiento por parte de las casas comerciales, aunque estas entidades buscan impulsar sus productos, cabe resaltar que su aporte es muy significativo para los productores, puesto que los ayuda a aumentar el conocimiento acerca del cultivo y les da una visión más amplia de las buenas prácticas agrícolas. Recibir capacitación es de mucha importancia, pues esto trae diferentes beneficios para los productores, uno de éstos es lograr una certificación que permita la exportación del producto para evitar intermediarios en la comercialización del mismo y así obtener mayor utilidad.

¿HACE PARTE DE LA ASOCIACIÓN?		
Si	No, Pero quiere asociarse	No, No quiere asociarse
11	13	3

Gráfico 13



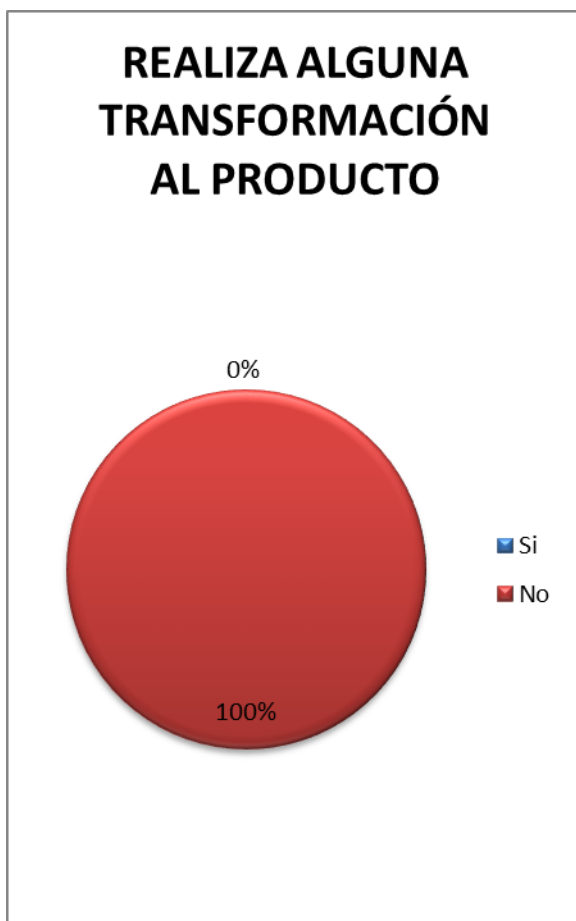
(Fuente propia)

De los productores encuestados un 59% no pertenece a la asociación y un 41% si hace parte de ella. La asociación está conformada hace 5 años, fueron muchos los productores que inicialmente hicieron parte de ella como socios, pero a medida que fue pasando el tiempo los mismos socios fueron viendo que no eran muy productivos como asociación y decidieron irse retirando, de este 59% de productores que no pertenecen a la asociación hay un 48% que le interesaría asociarse en un futuro y al 11% restante no le interesa asociarse, uno de los argumentos que dan los productores es que no existe asociatividad entre los integrantes, también que cada uno trabaja en beneficio propio y no en beneficio de la asociación, llevando esto a un estancamiento, pérdida de tiempo y dinero, sin tener en cuenta que pertenecer a la asociación les brinda la posibilidad de recibir capacitaciones, precios especiales, ser beneficiarios de las regalías como también aportar al crecimiento de la misma, compartiendo sus

Conocimientos y escuchando las diferentes experiencias para así lograr una mejora continua.

¿LE REALIZA ALGUNA TRANSFORMACION AL PRODUCTO?	
Si	No
0	27

Gráfico 14



(Fuente propia)

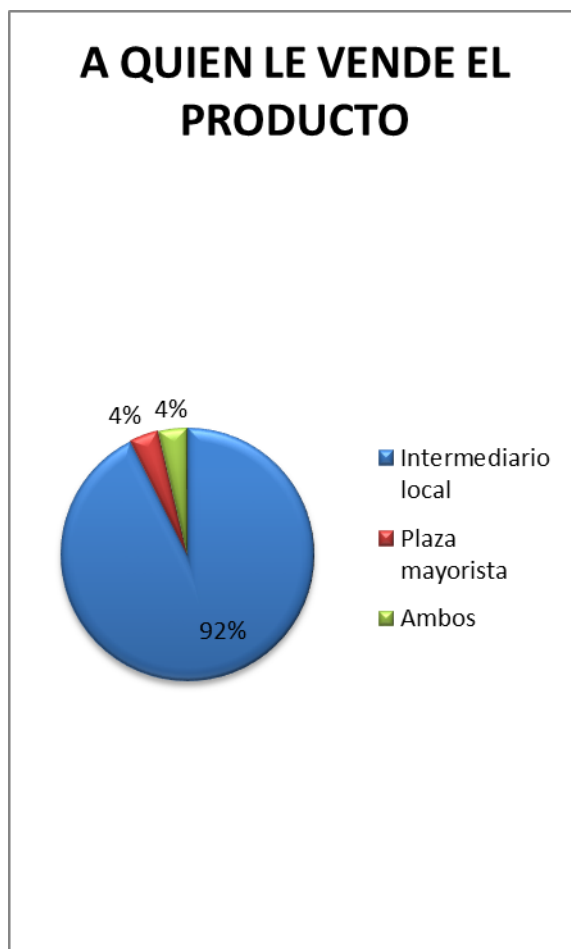
Entre los productores encuestados no se encontró alguno que le realice alguna transformación al producto, el 100% lo vende en bruto, sin darle un aprovechamiento adecuado a la fruta, sin tener en cuenta la importancia de la innovación y el emprendimiento, lo que conlleva a tener menores utilidades y al estancamiento de la unidad productora.

Existen varios proyectos a futuro, uno de estos es darle una transformación al producto que sale de segunda, para vender la pulpa y así obtener mejores utilidades.

La transformación del producto es un valor agregado que se da para generar mayor utilidad y hacer un mejor aprovechamiento de la materia prima.

¿A QUIÉN LE VENDE EL AGUACATE QUE PRODUCE?		
Intermediario local	Plaza mayorista	Ambos
25	1	1

Gráfico 15

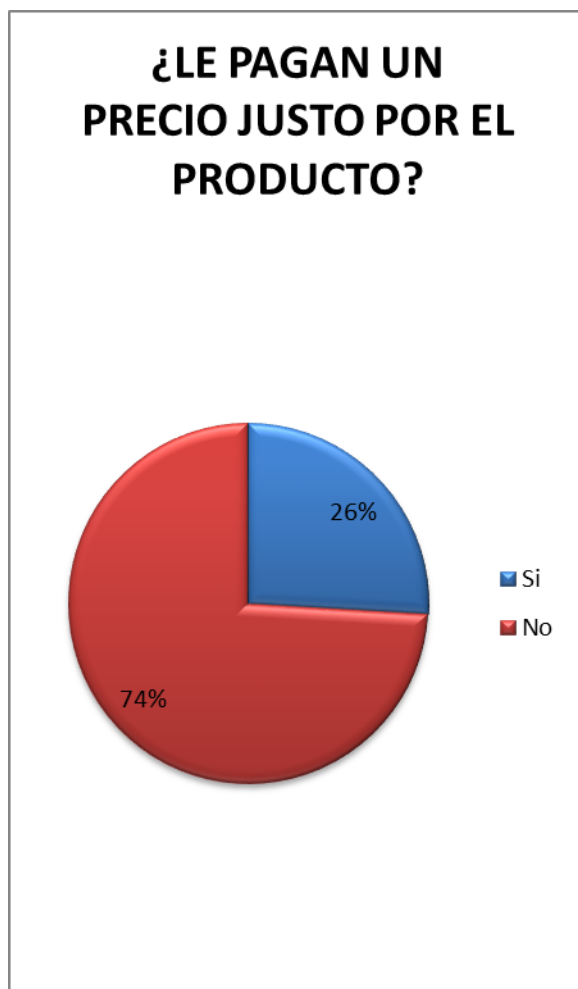


(Fuente propia)

El 92% de los productores de aguacate encuestados le vende su producto a un intermediario local, un 4% a una plaza mayorista y el otro 4% restante a ambos. No es ajeno a la realidad cuando se dice que el intermediario es quien se lleva gran parte de las utilidades. Este porcentaje no debería ser tan alto, dado que en el municipio hay un alto número de productores, quienes deberían trabajar mancomunadamente para la comercialización directa del producto, puesto que en el 4% de productores que vende en plazas mayoristas se ve reflejado que tienen contacto directo con grandes superficies donde las utilidades serían mayores.

¿CONSIDERA QUE LE PAGAN UN PRECIO JUSTO POR EL PRODUCTO?	
Si	No
7	20

Gráfico 16



(Fuente propia)

El 74% de los productores encuestados considera que no le pagan un precio justo por el producto y el 26% restante se siente conforme con el precio que le dan, entre los productores que se sienten conformes se encuentran los que venden en plazas mayoristas y los que afirman que al hacer la comparación con otros compradores obtienen un mejor precio. Los productores que se sienten inconformes argumentan que el precio muchas veces no compensa con la inversión hecha y que cuando hay mucha oferta de este producto los precios son demasiado bajos. Esta inconformidad puede llevar a la baja calidad en el producto, debido a la desmotivación que conlleva a no aplicar adecuadamente las buenas prácticas agrícolas, a no utilizar los productos ni la cantidad adecuada con el fin de minimizar los costos de producción, generando un daño en el cultivo que se verá reflejado al momento de la comercialización.

¿NÚMERO PROMEDIO DE DIAS QUE SE PAGAN POR LAS LABORES DE CAMPO A LA SEMANA?	
Entre 1 y 3	Entre 4 y 7
14	13

Gráfico 17

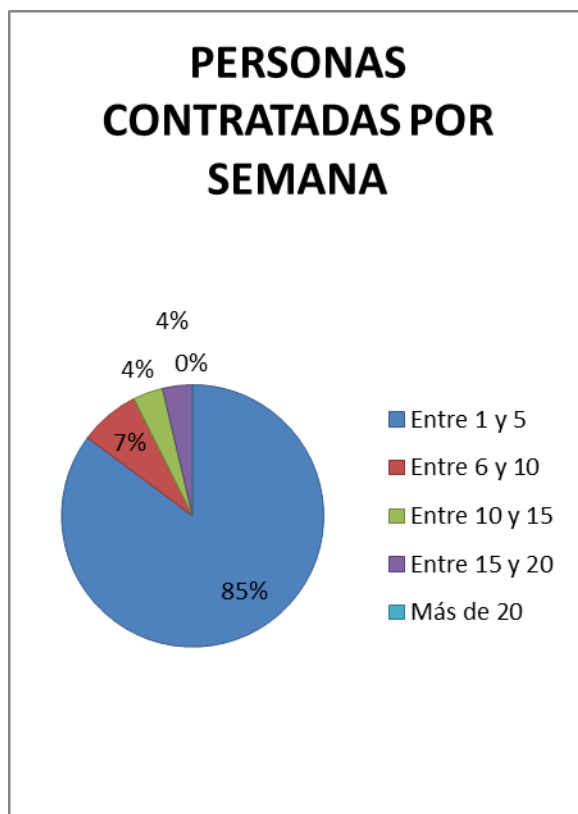


Un 52% de los productores encuestados paga entre 1 y 3 días de trabajo a la semana y el otro 48% paga entre 4 y 7 días, Las prácticas de este cultivo deben ser puntuales y precisas pero no son tan dispendiosas, es por esta razón que no requiere invertir muchos días de la semana para la realización de éstas. Además son pocos los productores encuestados que tienen un alto número de árboles sembrados

(Fuente propia)

¿NÚMERO DE PERSONAS CONTRATADAS POR SEMANA?				
Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 10 y 15	Entre 15 y 20	Más de 20
23	2	1	1	0

Gráfico 18

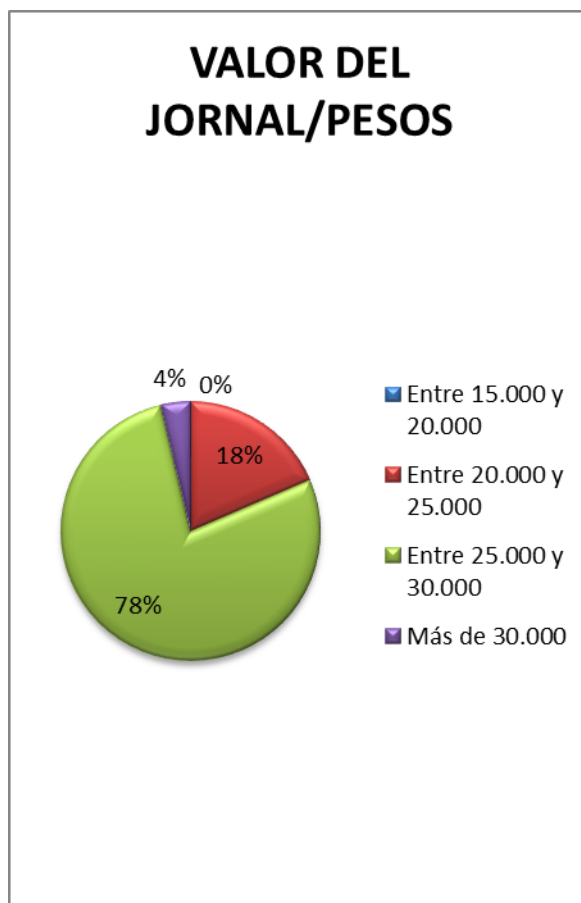


(Fuente propia)

El 20% de los productores encuestados contratan para las labores de una semana entre 1 y 5 personas, un 7% entre 6 y 10 personas, un 4% entre 10 y 15 personas, otro 4% entre 15 y 20 personas y entre los encuestados no se encontró algún productor que contrate más de 20 personas para las labores de campo de este cultivo. Son muchos los productores que deciden realizar dichas labores con la ayuda de sus familiares, con el fin de minimizar los costos de producción para mejorar las utilidades. Además los cultivos al ser en menor cantidad de árboles, no requieren de muchas personas para la realización de las labores de campo.

¿VALOR DEL JORNAL/PESOS?			
Entre 15.000 y 20.000	Entre 20.000 y 25.000	Entre 25.000 y 30.000	Más de 30.000
0	5	21	1

Gráfico 19



El precio del jornal para el 78% de los productores encuestados oscila entre 25.000 y 30.000 pesos, para un 18% el valor está entre 20.000 y 25.000 pesos y solo para un 4% el valor del jornal es mayor a 30.000 pesos (32.000 pesos). Muchos productores no justifican este valor como un buen pago porque los colaboradores laboran más de 8 horas diarias y en muchas ocasiones las condiciones climáticas no son las adecuadas y además no tienen ninguna prestación social, pero también afirman que no pueden pagar un precio más alto puesto que eso les reduciría notablemente las ganancias y se verían obligados a reducir el número de personas que realizan las labores de campo.

(Fuente propia)

15. MATRIZ DOFA

DEBILIDADES – D	FORTALEZAS- F
<p>La asociación carece de un direccionamiento estratégico, lo que genera un estancamiento en el aspecto administrativo, de asociatividad, coordinación y de proyección, impidiendo ser más competitivos, puesto que no tienen un horizonte definido.</p> <p>Los estatutos de la estructura administrativa no son aplicados y están desactualizados.</p> <p>Los cargos de la junta directiva están establecidos teóricamente pero son desconocidos por los miembros de esta.</p> <p>El nivel educativo de la mayoría de personas que conforman la junta directiva es de básica primaria.</p> <p>No aprovechan la alta cantidad de productores con que cuenta el municipio, puesto que al momento de comercializar el producto y de adquirir insumos para los cultivos no lo hacen en conjunto.</p> <p>No existe un buen aprovechamiento de la materia prima, puesto que no le hacen ningún tipo de transformación al producto al momento de comercializarlo, lo que genera menores utilidades.</p> <p>Los productores carecen de una sede en la cual realizar reuniones y recibir</p>	<p>La asociación de productores de aguacate está establecida y cuenta con el registro de cámara y comercio.</p> <p>Algunos de los productores del municipio de Belén de umbría están certificados en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) por el Ica y otros están en proceso de certificación, lo cual es un requisito al momento de exportar.</p> <p>Algunos productores tienen experiencia amplia en exportación y en comercialización directa en plazas mayoristas, lo que aporta conocimiento y una visión más amplia y emprendedora.</p> <p>Analizando la edad promedio de los cultivos, se deduce que el municipio tiene y tendrá una alta producción de aguacate.</p> <p>El clima del municipio de Belén de Umbría es apto para el cultivo de aguacate, lo que le permite a los productores sembrar diferentes variedades.</p>

<p>capacitaciones.</p> <p>El manejo del cultivo de aguacate requiere de mucho cuidado y aplicaciones oportunas de los fertilizantes, plaguicidas, insecticidas y demás insumos que requiere este cultivo</p>	
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>La asociación cuenta con el acompañamiento de ASOHOFRUCOL (Asociación Hortofrutícola de Colombia), quienes los capacitan acerca de la tecnificación del cultivo, control de plagas y les pueden brindar apoyo para el fortalecimiento de la estructura organizacional.</p> <p>Los productores tienen la posibilidad de comercializar las segundas procesadas del aguacate Hass. (Tienen identificado su cliente, quien ya hizo la oferta de comprarles el producto).</p> <p>La alta demanda de aguacate que existe ahora en el mercado, debido al auge de la sana alimentación.</p> <p>Crear grupos de investigación para generar diferentes productos derivados del aguacate (alimentos, productos de cuidado para la piel y cabello) y de esta manera se le brindarían más alternativas al consumidor.</p> <p>En el municipio hay varios productores certificados por el Ica en BPA y otros están en proceso de adquirirla, lo cual garantiza un producto con calidad</p>	<p>AMENAZAS – A</p> <p>La asociación puede desaparecer debido a que ha perdido credibilidad en el municipio por la falta de asociatividad.</p> <p>Las plagas y enfermedades que trae la temporada invernal para los cultivos de aguacate</p> <p>Exigencias en el volumen de oferta, la estabilidad de ésta y precios muy competitivos en el mercado.</p> <p>Tendencia a una mayor dureza en la normatividad al momento de exportar (modernización de la seguridad alimentaria).</p> <p>Los cambios inesperados en el clima afectan directamente el cultivo de aguacate.</p> <p>Las vías de acceso al municipio de Belén de umbría no están en buenas condiciones, lo que puede generar retrasos en la entrega, tanto de insumos como del producto.</p>

inocuidad.	
------------	--

15.1 ESTRATEGIAS FO-DO-FA-DA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>F2-F3-O3-O4-O5 Aprovechar la experiencia en la comercialización, exportación, y la certificación por parte del Ica de algunos de los productores para adentrarse en nuevos mercados y también para hacer un mejor aprovechamiento de la materia prima.</p> <p>F4-O2 Realizar un análisis del mercado teniendo en cuenta las experiencias de los productores que comercializan en plazas mayoristas y las de los que han tenido la oportunidad de exportar, para así darle un mejor aprovechamiento a la producción existente y futura.</p>	<p>D1-D2-D3-D4-O1 Darle un aprovechamiento adecuado a las capacitaciones que les brinda ASOHOFRUCOL, para definir la estructura administrativa de la asociación, donde puedan participar conjuntamente todos los socios despertando en ellos un sentido de pertenencia y ayudándolos a la aplicación de los estatutos y de los cargos de la junta directiva como dicta la norma, eligiéndola nuevamente teniendo en cuenta el nivel educativo de cada uno y el aporte que este pueda brindar.</p> <p>D6-D7-O2-O4 Formular proyectos para gestionar recursos, con el fin de lograr la adquisición de la maquinaria necesaria para procesar las segundas del aguacate Hass y a su vez para adecuar una sede donde se puedan reunir los productores y recibir las capacitaciones.</p> <p>D8-O5 Los productores que están certificados y tienen experiencia en el manejo del cultivo deben unirse compartiendo sus conocimientos con los demás productores para prevenir</p>

	las plagas y enfermedades.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>F2-F3-A1-A2-A5 Realizar capacitaciones, aprovechando los conocimientos de los productores ya certificados y sus experiencias en cuanto a comercialización, en el manejo del cultivo, control de plagas y enfermedades para ayudar a contrarrestar los cambios climáticos y aportar al crecimiento de la asociación buscando mejorar su imagen frente a los demás productores.</p> <p>F4-A3 Comercializar conjuntamente la producción presente y futura para suplir las exigencias del mercado en cuanto a volumen y competitividad en precios.</p> <p>F2-A4 Actualizarse de manera continua en cuanto a normas y exigencias establecidas para exportar.</p>	<p>D1-D2-D3-D4-A1 Elaborar y documentar el direccionamiento estratégico, los cargos de la junta directiva y actualizar los estatutos, para lograr una mejor consolidación y mayor credibilidad.</p> <p>D7-D8-A2 Gestionar los recursos necesarios para la consecución y adecuación de una sede, donde se realicen las capacitaciones pertinentes acerca de los diferentes riesgos que corre el cultivo de aguacate, debido a las plagas, enfermedades y malos manejos en el uso de los insumos en las labores de campo.</p>

Fuente: Elaboración propia

15.2 PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE.

En el siguiente cuadro se muestra el plan estratégico de mejoramiento diseñado para la asociación y los productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría, donde se especifican las diferentes estrategias que resultaron después de analizar los datos recolectados de los productores y de la asociación. Con este plan de trabajo se pretende involucrar a cada una de las personas que pertenecen a la asociación para que muestren su compromiso, su interés y su sentido de pertenencia para lograr el fortalecimiento y el crecimiento de la misma.

ESTRATEGIAS	IMPACTO QUE GENERA	CRITERIOS DE SELECCIÓN	
		SE PUEDE ACTUAR SOBRE LA CAUSA (SI/NO)	SE DEBE ACTUAR SI/NO
F2-F3-O3-O4-O5 Aprovechar la experiencia en la comercialización, exportación, y la certificación por parte del ICA de algunos de los productores para adentrarse en nuevos mercados y también para hacer un mejor aprovechamiento de la materia prima.	ALTO	SI	SI

<p>F4-O2</p> <p>Realizar un análisis del mercado teniendo en cuenta las experiencias de los productores que comercializan en plazas mayoristas y las de los que han tenido la oportunidad de exportar, para así darle un mejor aprovechamiento a la producción existente y futura.</p>	MEDIO	SI	SI
<p>D1-D2-D3-D4-O1</p> <p>Darle un aprovechamiento adecuado a las capacitaciones que les brinda ASOHOFRUCOL, para definir la estructura administrativa de la asociación, donde puedan participar conjuntamente todos los socios despertando en ellos un sentido de pertenencia y ayudándolos a la aplicación de los estatutos y de los cargos de la junta directiva como dicta la norma, eligiéndola nuevamente teniendo en cuenta el nivel educativo de cada uno y el aporte que este pueda brindar.</p>	ALTO	SI	SI
<p>D6-D7-O2-O4</p> <p>Formular proyectos para gestionar recursos, con el fin de lograr la adquisición de la maquinaria necesaria para procesar las segundas del</p>	MEDIO	SI	SI

aguacate Hass y a su vez para adecuar una sede donde se puedan reunir los productores y recibir capacitaciones.			
<p>D8-O5</p> <p>Los productores que están certificados y tienen experiencia en el manejo del cultivo, deben unirse compartiendo sus conocimientos con los demás productores para prevenir las plagas y enfermedades.</p>	MEDIO	SI	NO
<p>D7-D8-A2</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para la consecución y adecuación de una sede donde se realicen las capacitaciones pertinentes acerca de los diferentes riesgos que corre el cultivo de aguacate, debido a las plagas, enfermedades y malos manejos en el uso de los insumos en las labores de campo.</p>	MEDIO	SI	SI
<p>F2-F3-A1-A2-A5</p> <p>Realizar capacitaciones, aprovechando los conocimientos de los productores ya certificados y sus experiencias en cuanto a comercialización, en el manejo del cultivo, control de plagas y enfermedades para ayudar a contrarrestar los cambios</p>	ALTO	SI	SI

climáticos y aportar al crecimiento de la asociación, buscando mejorar su imagen frente a los demás productores.			
<p>F4-A</p> <p>Comercializar conjuntamente la producción presente y futura para suplir las exigencias del mercado en cuanto a volumen y competitividad en precios.</p>	MEDIO	SI	NO
<p>F2-A4</p> <p>Actualizarse de manera continua en cuanto a normas y exigencias establecidas para exportar.</p>	MEDIO	SI	SI
<p>D1-D2-D3-D4-A1</p> <p>Elaborar y documentar el direccionamiento estratégico, los cargos de la junta directiva y actualizar los estatutos, para lograr una mejor consolidación y mayor credibilidad.</p>	ALTO	SI	SI

Fuente: Elaboración propia.

15.3 PLAN OPERATIVO Y ACTIVIDADES A REALIZAR.

ESTRATEGIAS	PLAN OPERATIVO	RESPONSABLES	IMPACTOS ESPERADOS
<p>F2-F3-O3-O4-O5</p> <p>Aprovechar la experiencia en la comercialización, exportación, y la certificación por parte del Ica de algunos de los productores para adentrarse en nuevos mercados y también para hacer un mejor aprovechamiento de la materia prima.</p> <p>D8-O5</p> <p>Los productores que están certificados y tienen experiencia en el manejo del cultivo, deben unirse compartiendo sus conocimientos con los demás productores para prevenir las plagas y enfermedades.</p> <p>F4-A3</p> <p>Comercializar conjuntamente la producción presente y futura para suplir las</p>	<p>A). Realizar capacitaciones acerca del proceso de certificación y sus requisitos, con el acompañamiento de los productores ya certificados para agilizar éste trámite.</p> <p>(Tiempo: 3 meses)</p>	Más productores certificados.	Productores certificados
	<p>B). Asociarse para comercializar y comprar los insumos.</p> <p>(Tiempo: 2 meses)</p>	Todos los productores de aguacate.	Vender en volumen, alcanzar nuevos mercados y conseguir mejores precios en los insumos.
	<p>C). Buscar alternativas para comercializar directamente, sin intermediarios, en plazas mayoristas, aprovechando y seleccionando la mejor producción para exportar.</p>	Productores con experiencia en exportación.	Disminuir costos en la comercialización y aumentar utilidades

exigencias del mercado en cuanto a volumen y competitividad en precios.	(Tiempo: 1 mes)		
<p>D1-D2-D3-D4-O1</p> <p>Darle un aprovechamiento adecuado a las capacitaciones que les brinda ASOHOFrucol, para definir la estructura administrativa de la asociación, donde puedan participar conjuntamente todos los socios despertando en ellos un sentido de pertenencia y ayudándolos a la aplicación de los estatutos y de los cargos de la junta directiva como dicta la norma, eligiéndola nuevamente teniendo en cuenta el nivel educativo de cada uno y el aporte que este pueda brindar.</p>	<p>A). estructurar el direccionamiento estratégico, el manual de perfiles de la asociación y documentarlo, capacitando a los socios y a la junta directiva sobre las funciones a realizar y la importancia que cada una implica.</p> <p>(Tiempo: 2 meses)</p>	<p>Asohofrucol.</p> <p>SENA,</p> <p>Estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira.</p> <p>Alcaldía Municipal (ICA)</p>	<p>Direccionamiento estratégico bien estructurado.</p>

<p>D6-D7-O2-O4</p> <p>Formular proyectos para gestionar recursos, con el fin de lograr la adquisición de la maquinaria necesaria para procesar las segundas del aguacate Hass y a su vez para adecuar una sede donde se puedan reunir los productores y recibir capacitaciones.</p>	<p>A). Buscar apoyo de grupos de investigación, entidades gubernamentales y universidades para gestionar recursos financieros y materiales.</p> <p>(Tiempo: 3 meses)</p>	<p>Junta directiva</p> <p>Productores líderes.</p>	<p>Obtención de maquina procesadora de pulpa y una sede para realizar sus encuentros.</p>
<p>D7-D8-A2</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para la consecución y adecuación de una sede donde se realicen las capacitaciones pertinentes acerca de los diferentes riesgos que corre el cultivo de aguacate, debido a las plagas, enfermedades y malos manejos en el uso de los insumos en las labores de campo.</p>	<p>B). Dar los aportes iniciales de materia prima por parte de los productores del municipio para hacer su debida. Transformación.</p> <p>(Tiempo: 2 meses)</p>	<p>Productores que cultiven aguacate Hass.</p>	<p>Transformación del producto y mejor aprovechamiento de la materia prima.</p>
<p>F2-F3-A1-A2-A5</p> <p>Realizar capacitaciones, aprovechando los conocimientos de los productores ya certificados y sus experiencias en cuanto a</p>	<p>A). Realizar capacitaciones acerca del manejo de plagas, enfermedades, cambios climáticos, tecnificación y</p>	<p>Asohofrucol y productores certificados.</p>	<p>Cultivos más productivos, producto de mejor calidad y mayor número de</p>

comercialización, en el manejo del cultivo, control de plagas y enfermedades para ayudar a contrarrestar los cambios climáticos y aportar al crecimiento de la asociación, buscando mejorar su imagen frente a los demás productores.	asociatividad. (Tiempo: 2 meses)		asociados.
F2-A4 Actualizarse de manera continua en cuanto a normas y exigencias establecidas para exportar.	A). informarse continuamente y estar a la vanguardia de los requisitos nuevos y existentes para exportar. (Tiempo: indefinido. Debe hacerse constantemente)	Productores de aguacate interesados en exportar.	Cultivos que cumplen con los requerimientos para exportar.
D1-D2-D3-D4-A1 Elaborar y documentar el direccionamiento estratégico, los cargos de la junta directiva y actualizar los estatutos, para lograr una mejor consolidación y mayor credibilidad.	A). Documentarse acerca de temas relacionados con el direccionamiento estratégico, para establecer el de la organización. (Tiempo: 2 meses)	Asohofrucol, junta directiva.	Una asociación bien estructurada, con objetivos claros y definidos.

16. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE PROPUESTO.

La asociación de pequeños y medianos productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría (ASOAGUACATE), fue establecida el 24 de febrero de 2010.

Es una empresa sin ánimo de lucro, con fines de interés social, su número de socios es variable e ilimitado.

La asociación busca:

- Defender los derechos de los asociados ante cualquier eventualidad, como también velar por su desarrollo sostenible y mejoramiento de su calidad de vida, procurando que las políticas sectoriales del estado beneficien al gremio
- Llevar a cabo convenios o contratos con entidades de orden público o privado, ya sea para eventos de tipo promocional, industrial o para la comercialización de sus productos.
- Realizar toda clase de actos y gestiones necesarias para la consecución de recursos que aporten al crecimiento de la asociación.

16.1 MISIÓN PROPUESTA

Velar por el bienestar socioeconómico de los productores de aguacate fomentando y gestionando sistemas de promoción, divulgación e incremento de la producción a nivel de la agroindustria.

16.2 VISIÓN PROPUESTA

En el año 2018 ASOAGUACATE será una asociación líder en el departamento de Risaralda, promoviendo y desarrollando el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y la tecnificación del cultivo de aguacate adoptando la tecnología necesaria para la producción y comercialización.

16.3 VALORES PROPUESTOS

- Trabajo en equipo: Buscar el logro de los objetivos comunes, fomentando y valorando el aporte de cada uno de los productores.
- Educación y capacitación: Estar en constante capacitación para así retroalimentar constantemente los conocimientos que se tienen.
- Confianza: Manejar responsablemente toda la información para así generar credibilidad.
- Integridad: Actuar de manera correcta respetando los principios éticos y morales.
- Responsabilidad social: Promover el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de los productores de aguacate.

17. MANUAL DE PERFILES Y CARGOS PROPUESTO DE LA JUNTA DIRECTIVA

El manual de funciones es una herramienta de la organización que contiene determinadas normas y tareas que deben desarrollar los colaboradores, permitiendo a los integrantes de esta tener una toma de decisiones más acertada. A continuación se muestran las funciones propuestas para los integrantes de la junta directiva de la asociación de productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría:

La junta directiva de la asociación la integrarán: Presidente, vicepresidente, secretario (a) tesorero (a) y 3 vocales. Las funciones a desempeñar serán:

- Dictar su propio reglamento y darlo a conocer.
- Ejecutar y hacer cumplir las disposiciones que sean necesarias para la realización de las actividades estratégicas de la asociación.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la asamblea.
- Preparar el presupuesto y hacer el uso necesario de ellos para la buena marcha de la asociación.

- Presidente: Representante legal de la asociación, es el encargado de ejercer la administración inmediata de los negocios sociales, económicos y de personal de acuerdo con los estatutos.
- ✓ Habilidades y actitudes: Control directivo, delegación, disciplina, liderazgo, planificación.
- ✓ Funciones:
 - presidir las sesiones de la junta directiva.
 - Elaborar el orden del día para las reuniones de la junta directiva y la asamblea general.
 - Rendir informe de las labores desarrolladas por la asamblea general, sometiendo a discusión y aprobación los planes o programas de la junta directiva.
 - Llevar la representación legal de la asociación.

- Vicepresidente:
- ✓ Funciones:
 - Reemplazar al presidente en sus faltas temporales o absolutas con las mismas funciones y facultades.
 - Colaborar con el presidente para el cumplimiento y el desarrollo de las funciones siempre que este lo solicite.

- Secretario: Es el responsable directo del manejo de los documentos y archivos que se generan en las actividades administrativas de la asociación.
- ✓ Funciones :
 - Manejar la correspondencia y conservar los archivos.
 - Llevar las actas de las reuniones de la asamblea y de la junta directiva.
 - Llevar el registro de los asociados.
 - Notificar, comunicar y publicar los acuerdos, programaciones y las actividades generales de la asociación

- Tesorero:
- ✓ Funciones:
 - Recaudar y depositar en el banco los ingresos de la asamblea y expedir los comprobantes correspondientes.
 - Informar a la junta directiva sobre el estado financiero de la asociación.
 - Elaborar y suscribir los informes de cuentas y balances que la junta directiva debe presentar a la asamblea con el visto bueno del fiscal.

- Llevar permanentemente actualizados los libros de contabilidad e inventarios.
 - Preparar conjuntamente con los demás miembros de la junta directiva el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos que deban presentarse en la asamblea.
- Vocales:
 - ✓ Funciones:
 - Participar en todas las sesiones de la junta directiva y en las tareas que le sean asignadas por esta.
 - Cumplir las tareas que le sean asignadas por la junta directiva.
- Fiscal:
 - ✓ Funciones :
 - Velar porque la junta directiva y los asociados se ajusten en todos sus actos a las normas legales, estatutarias y reglamentarias.
 - Procurar que se lleven actualizadas las actas, la ejecución presupuestal y la contabilidad.
 - Realizar el arqueo de los fondos e inventarios de muebles y enseres, examinando la bodega y almacén para constatar la existencia física y la correcta liquidación de los valores de las existencias.
 - Examinar y certificar los balances que exija la ley.
 - Comunicar oportunamente por escrito sobre las irregularidades existentes en el funcionamiento de la asociación.

18. ORGANIGRAMA PROPUESTO.

Un organigrama es la representación gráfica de los diferentes cargos de una organización. Se refleja en forma esquemática la descripción de la respectiva responsabilidad y la relación que existe entre cada nivel jerárquico con los demás.

A continuación se muestra el organigrama propuesto que se puede adaptar a la estructura organizacional actual de la asociación de productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría, teniendo como base algunos modelos ya mencionados anteriormente.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

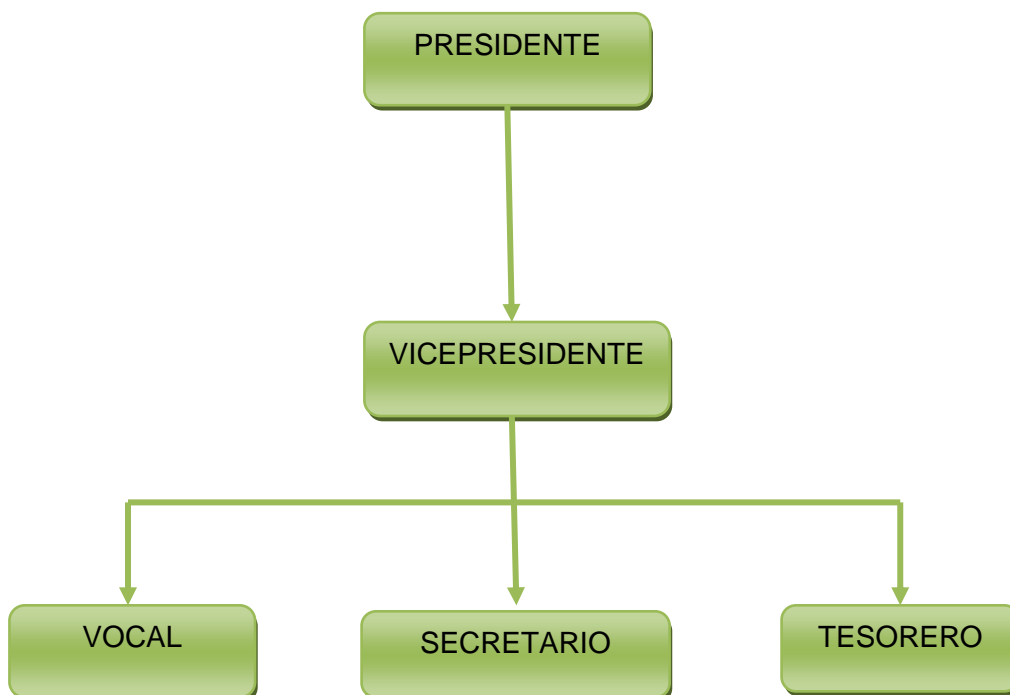


Ilustración 4 **ORGANIGRAMA PROPUESTO.** Fuente: Propia.

19. CONCLUSIONES GENERALES

El cultivo de aguacate en el municipio de Belén de Umbría se ha convertido en un cultivo significativo para el sustento económico del sector agropecuario, es un cultivo que requiere de una alta inversión, muchos cuidados y exactitud en sus prácticas culturales, a pesar de esto algunos de los productores no le dan el manejo adecuado, puesto que no reciben capacitaciones ni asesorías de personas especializadas en el tema, lo que conlleva a que la producción no sea la esperada y por ende las utilidades no lo sean tampoco, por otro lado el cultivo de aguacate es un cultivo que no funciona de la misma manera estando asociado que en monocultivo, los resultados son mejores cuando este está solo, debido a que es

un cultivo delicado y no es compatible con algunos insumos o abonos que se le aplican a otros cultivos.

Las familias de los productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría no son muy numerosas, lo que favorece la economía de estas, pues da la posibilidad de acceder a una mejor educación, a tener más comodidades y a satisfacer más fácilmente sus necesidades.

Un gran número de productores de aguacate del municipio comercializan su producto utilizando intermediarios, lo que no les permite tener las mismas utilidades de los que comercializan directamente en plazas mayoristas; Esta situación la mayoría de las veces ha generado desconcierto y falta de interés por el cultivo de parte de los productores.

Otro factor que no permite recibir muy buenas utilidades, es la venta de la fruta en bruto, sin transformación alguna, ya que esto tiene como resultado el estancamiento de la unidad productiva agropecuaria.

El municipio de belén de umbría se ha destacado dentro del departamento de Risaralda por su gran número de asociaciones, una de estas es la de los productores de aguacate “ASOAGUACATE”; pese a que el número de productores de aguacate en dicho municipio es relativamente alto, esta asociación la conforman pocos socios, debido al mal manejo que se le ha venido dando en cuanto a organización, uso de información y estructura administrativa desde que fue constituida.

La falta de un direccionamiento estratégico y mayor interés por la asociación no les ha permitido sobresalir ni generar confiabilidad en este gremio, como tampoco ser beneficiarios del apoyo de entidades gubernamentales.

20. RECOMENDACIONES GENERALES

Es importante que para la realización de los procesos de producción se tenga en cuenta la mejora continua y la actualización de la información por medio de capacitaciones, haciendo un aprovechamiento óptimo de las oportunidades que recibe el municipio al contar con personas que han tenido la posibilidad de recibir educación superior, lo que ha permitido que un alto número de habitantes del municipio pertenezca a una universidad, contribuyendo esto a una retroalimentación continua del conocimiento, como también darle paso a la innovación y transformación de la materia prima, de este modo ser cada vez más competitivos y con una visión más amplia.

Para la implementación del cultivo de aguacate es necesario saber que es un cultivo de muchos requerimientos; su manejo debe ser tecnificado, puesto que requiere de un seguimiento oportuno y puntual para que los resultados sean óptimos.

Todas las organizaciones deben tener un direccionamiento estratégico que les permita estar orientadas hacia unos objetivos claros y concretos, lo cual les ayudara a actuar adecuadamente en su diario operar, para esto deben recibir capacitaciones y apoyo de diferentes entidades gubernamentales que beneficien al gremio y así comprometerse con querer que la asociación avance, para hacer un uso adecuado de esta, ya que por medio de la asociación pueden recibir múltiples beneficios para la compra de insumos, la comercialización del producto y capacitaciones sobre la tecnificación del cultivo y su manejo.

BIBLIOGRAFIA

- Administración por objetivos. [en línea]<<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm>>[citado el 9 de enero de 2015].
- Administracion1: concepto de administración y administración agropecuaria [en línea]< http://upe.edu.py/?page_id=205>[citado el 20 de noviembre de 2014].
- Aguacate hass, apetecido por comercializadoras. [en línea]<<http://www.latarde.com/noticias/economica/122366-aguacate-hass-apetecido-por-comercializadores-extranjeros>>[citado el 28 de marzo de 2015].
- CHIALVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc Graw Hill,Cuajimalpa Mexico D.F., 2006.
- Colombiaaprende.edu.co Caracterización socio Económica. [en línea]<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-323146_recurso_4.pdf>[citado el 20 de enero de 2015].
- Definición de asociación [en línea]<<http://definicion.de/asociacion/>>[consultado el 19 de noviembre de 2014].
- Doctrina económica de Adán Smith [en línea]< http://pmrb.net/blog/wp-content/uploads/2010/11/adam_smith.pdf>[citado el 18 de noviembre de 2014].
- El colombiano. Producción de café en Colombia es la más cara entre 29 países. [en línea]<http://www.elcolombiano.com/produccion_de_cafe_en_colombia_es_la_mas_cara_entre_29_paises-MCEC_259764> [citado el 18 de enero de 2014].
- El cultivo de aguacate en Colombia.[en línea] < www.corpoica.org.co > [citado el 25 de marzo de 2014].
- El diagnostico organizacional. [en línea]<http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VScdr9yG818>[citado el 23 de noviembre de 2014].

- El psicoasesor. Teoría clásica de la administración según Henri Fayol [en línea] <www.elpsicoasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henri-fayol/>[citado el 13 de enero de 2015].
- El tiempo. Colombia puede sembrar cinco veces más el área que cultiva. [en línea]< .eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13163778>[citado el 20 de enero de 2015].
- El universal. En colombia el aguacate se vende hasta por internet. [en línea] <www.eluniversal.com.co> [citado el 29 de marzo de 2014].
- Estrategia de cooperación internacional del sector agropecuario 2013-2015. [en línea]< www.minagricultura.gov.co/ministerio/Documents/Estrategia-de-Cooperacion-Internacional-del-Sector-Agropecuario-2013-2015.pdf>[citado el 28 de junio de 2014].
- Fases del proceso administrativo. Organización [en línea] <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/fases-del-proceso-administrativo.html>[citado el 13 de febrero de 2015].
- Fuente: funcionario UMATÁ [alcaldía municipal de Belén de Umbría].
- Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas: El diamante de Porter. [en línea]< www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>[citado el: 10 de noviembre de 2014].
- Gestipolis. Las bases de la administración según Fayol [en línea]< www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol.htm> [citado el 29 de enero de 2015].
- KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill, 2004].
- La administración, historia y teorías. Teoría científica de la administración por Frederick Wilson Taylor. [en línea]< <http://angel-la-administracion.blogspot.com/2011/11/teoria-cientifica-de-la-administracion.html>>[citado el 20 de noviembre de 2014].
- La industria de café en colombia. Jorge Cardenas Gutierrez [en línea] < www.federaciondecafeteros.org Jorge cárdenas G> [citado el 14 de marzo de 1014].

- La matriz DOFA. [en línea] www.youtube.com/watch?v=IVOTCIAb7k8 [citado el 23 de marzo de 2015].
- Libro *“principios de la administración”* G Terry (1999). Proceso administrativo [en línea] <unanuevaideadeempresas.blogspot.com/2011/04/tipos-de-control-administrativo.htm>[citado el 30 de enero de 2015].
- Los organigramas y su importancia [en línea]: <<http://www.monografias.com/trabajos89/organigrama-y-su-importancia/organigrama-y-su-importancia.shtml>><<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>>[citado el 31 de enero de 2015].
- Los principios básicos de la administración [en línea]<<http://www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html>>[citado el 18 de marzo de 2015].
- MATRIZ DOFA [en línea]<http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm>[citado el 28 de marzo de 2015].
- Organización empresarial [en línea]<<http://organizacionempresarialudo.blogspot.com/2013/01/etapas-de-la-organizacion.html>. y <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-de-la-etapa-de-la-organizacion-en-una-empresa.htm>>[citado el 30 de enero de 2015].
- Plan de desarrollo departamental de Risaralda 2012 -2015 [en línea]<http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/plan-de-desarrollo_2172>[citado el 20 de junio de 2014].
- Plan de desarrollo municipal Belén de Umbría 2012 -2015. [en línea]<<http://belendeumbria-risaralda.gov.co/apc-aa-files/36623336663962346533313662343633/plan-de-bienestar-para-ao-2012-1-.pdf>> [citado el 20 de junio de 2014].
- Plan de negocio de aguacate. Programa de transformación productiva. [en línea] <Corpoaguacate.com> [citado el 22 de enero de 2014].
- Plan nacional de desarrollo 2014-2018 Todos por un Nuevo País. Paz, Equidad, Educación. Versión preliminar. [en línea]<

[//colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf](http://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf)>[citado el 20 de noviembre de 2015].

- Planeación y toma de decisiones. [en línea]<<http://www.inau.gub.uy/biblioteca/dosie3-4.pdf>>[citado el 13 de febrero de 2015].
- Porter 5 Fuerzas y el Diamante de la Competitividad.[en línea]<www.google.com.co/search?newwindow=1&q=competitividad+segun+porter-+diamante+competitivo&oq=competitividad+segun+porter-+diamante+competitivo&gs_l=serp.3...5170.14280.0.14669.24.18.0.0.0.0.0.0.0.0.0....0...1c.1.58.serp..24.0.0.SqSz29L83Lg>[citado el 10 de Noviembre de 2014].
- Principales teorías del desarrollo económico y social [en línea] <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/4/gereyes2.htm>[consulta do el 08 de abril de 2015].
- Proceso de dirección estratégica. Recopilación del libro “conceptos y técnicas de dirección y la administración estratégica” [en línea]<<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDir ecEstrateFODA.pdf>>[citado el 4 de abril de 2015].
- Revista conciencia rural la vida de campo [en línea]<http://www.concienciarural.com.ar/informacion-general/laborales/para-que-sirve-una-descripcion-de-puestos-en-mi-empresa_a4426> [citado el 12 de marzo de 2015].
- ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 1996, p. 41.
- Sistema productivo de aguacate. [en línea] <<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2460/1/1078747529.pdf>>[citado el 10 de septiembre de 2014].

ANEXO 1
ENCUESTA DE ANALISIS A LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DEL
MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA

OBJETIVO: Recolectar información de tipo socioeconómico a través de los productores de aguacate del municipio de Belén de Umbría.

FECHA: DÍA____ MES____ AÑO____

1. Nombre: _____
2. Finca: _____
3. Vereda: _____
4. Nivel educativo
 - a. ____ Ninguno
 - b. ____ Primaria
 - c. ____ Secundaria
 - d. ____ Superior
5. Número de personas que conforman el núcleo familiar:
 - a. ____ Entre 2 y 4
 - b. ____ Entre 4 y 6
 - c. ____ Entre 6 y 10
 - d. ____ Más
 - e. ____ cuántas?
6. Área total de la finca: _____ hectáreas
7. Área cultivada en aguacate: _____ hectáreas
8. Número de árboles: _____ Total plantas
9. Edad promedio del cultivo: _____ años
10. Variedades sembradas :

- a. Has _____Hectáreas b. Papelillo _____Hectáreas
- d. Santana _____Hectáreas d. Choquett _____Hectáreas
- e. Both _____ Hectáreas f. Otros _____ Hectáreas

11.Sistema de cultivo:

- a. ____ Monocultivo (pase a 13) b. ____Asociado c.____ Ambos

12.Está asociado con:

- a. ____Café b.____ Plátano c.____ Ambos

13.Producción anual / toneladas producidas al año

- a. ____ de 0 a 10 ton b. ____ de 10 a 20 ton
- c. ____ de 20 a 30 ton d. ____ de 30 a 40 ton
- e. ____ 40 ton o más f. ____ cuantas?

14.La tecnología aplicada en el cultivo es:

- a. ____Artesanal (tradicional) b. ____Producto de capacitación o asistencia técnica

15.Recibe asistencia técnica para el cultivo de aguacate?

- a. ____ Contratada por usted
- b. ____ A través de la asociación
- c. ____ A través de ASOFRUCOL
- d. ____ A través del gobierno (UMATA, Gobernación o MADR)
- e. ____ Ninguna

16.Qué insumos utiliza para el control de plagas?

- a. ____ Químico b.____ Biológico
- c. ____ Manejo integrado d.____ Ninguno

17. Qué tipo de fertilizante utiliza?

- a. ____ Químico b. ____ Orgánico
c. ____ Ambos d. ____ Ninguno

18. Ha recibido o recibe capacitación sobre la tecnología del cultivo?

- a. ____ UMATA b. ____ Secretaria de Agricultura c. ____ ASOFRUCOL
d. ____ MADR e. ____ Casa comercial f. ____ Contratada por la asociación

19. Hace parte de la asociación?

- a. ____ Si (pase a 27) b. ____ No

20. Por qué razón no pertenece a la asociación?

21. Le interesa asociarse en un futuro?

- A. ____ Si b. ____ No

22. Realiza alguna transformación al producto?

- a. ____ Si b. ____ No

23. A quién le vende el aguacate que produce?

- a. Intermediario local (____%)
b. Verdulería local (____%)
c. Verdulería pueblo vecino o ciudad (____%)

- d. Almacén de cadena (_____%)
- e. Plaza mayorista (_____%)
- f. Otro, ¿cuál? _____ (_____%)

24. Considera que le pagan un precio justo?

- a. _____ Si b. _____ No

¿Por qué?

25. Número promedio de jornales que se pagan por las labores de campo a la semana: jornales/semana:

- a. _____ Entre 1 y 3 b. _____ Entre 3 y 6

26. Número de personas contratadas por semana: personas/semana:

- a. _____ Entre 1 y 5 b. _____ Entre 5 y 10
- c. _____ Entre 10 y 15 c. _____ Entre 15 y 20
- d. _____ Más de 20 _____

27. Valor del jornal: \$/día

- a. _____ Entre 15.000 y 20.000 b. _____ Entre 20.000 y 25.000
- c. _____ Entre 25.000 y 30.000 d. _____ Otro _____